

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

## **USKOLLINEN PALVELIJA VAI PRAGMAATTINEN ETENIJÄ?**

Nykypäivän tietotyöläisten kokemuksia  
psykologisesta sopimuksesta ja sen muutoksesta

Hallintotiede

Pro gradu -tutkielma

Joulukuu 2013

Ohjaajat: Elias Pekkola &

Jari Stenvall

Mirkka Länsisalo

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, hallintotiede
Tekijä:	LÄNSISALO, MIRKKA
Tutkielman nimi:	Uskollinen palvelija vai pragmaattinen etenijä? Nykypäivän tietotyöläisten kokemuksia psykologisesta sopimuksesta ja sen muutoksesta
Pro gradu – tutkielma:	86 sivua, 8 liitesivua
Aika:	Joulukuu 2013
Avainsanat:	Psykologinen sopimus, tietotyö, tietotyöläinen, tuotekehitys, kokemus

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää nykypäivän tietotyöläisten kokemuksia psykologisesta sopimuksesta ja sen muutoksesta. Tutkimuksen kohteena ovat työntekijöiden subjektiiviset kokemukset psykologisesta sopimuksesta case-yrityksessä. Case-yritys on suomalainen, globaalisti toimiva tuotekehitysorganisaatio. Strategiani käsitellä yritystä tukeutuu tapaustutkimukseen.

Tutkimuksen aineisto on kerätty keväällä 2013 case-yrityksen työntekijöitä haastattelemalla. Tutkimusta varten haastateltiin kymmentä työntekijää, jotka olivat työskennelleet case-yrityksessä viimeisen kymmenen vuoden aikana vuoteen 2012 asti tai edelleen. Työntekijät työskentelivät vaativissa asiantuntijatehtävissä tai keskitason esimiestehtävissä. Haastattelumenetelmänä oli arvostavaa haastattelua soveltava yksilöhaastattelu, jota täydennettiin piirtämällä työsuhteen ajalta elämäankaari.

Tutkimuksessa havaittiin, että case-yrityksen työntekijöiden kokemusten mukaan psykologinen sopimus muuttui heidän työsuhteensa aikana heikommaksi. Jokainen haastateltava koki, että psykologinen sopimus oli voimassa työsuhteen alussa. Sen elementteinä toisessa tyypittelyn myötä hahmottuneessa ryhmässä painottuivat tunnepitoiset, irrationaaliset tekijät, kun taas toinen ryhmä painotti käytännöllisiä, rationaalisia elementtejä.

Tunnepuolen elementtejä korostaneet kokivat psykologisen sopimuksen heikkenemisen henkilökohtaisesti raskaampana, kuin käytännöllisiä, omaan uraan ja kehitykseen liittyviä elementtejä painottaneet. Haastatteluissa korostui kokemus siitä, että kokemus ja yleinen talous- ja työmarkkinatilanne vaikuttavat siihen, millaiseksi psykologinen sopimus kehittyy. Heikko tilanne vaikuttaa yrityksen johdon ratkaisuihin, ja sitä kautta näkyy työntekijöille epäluottamuksen ja epävarmuuden kasvuna, innovatiivisuuden vähenemisenä sekä motivaation että sitoutumisen alenemisena. Tämä tuo nykypäivän tietotyöhön uudenlaisia haasteita.

Tutkimuksen tuloksien valossa näyttää siltä, että case-yrityksessä työskentelevät ovat kokemuksensa perusteella muuttaneet käsitystään psykologisesta sopimuksesta. Työhön suhtaudutaan enemmän projektiluontoisena, muusta elämästä erillään olevana. Palkkiot, henkilökohtainen kehitys ja saavutukset motivoivat, eikä suurta lojaalisuutta odoteta puolin tai toisin.

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1	Psykologinen sopimus ja tietotyö nykypäivänä .....	1
1.2	Työn muutos.....	5
1.2.1	Uusi työ ja sen seuraamukset?.....	8
1.2.2	Tietotyö.....	20
<b>2</b>	<b>PSYKOLOGINEN SOPIMUS .....</b>	<b>24</b>
2.1	Psykologisen sopimuksen tyypit .....	27
2.2	Psykologisen sopimuksen osapuolet .....	34
2.3	Psykologisen sopimuksen muutos ja sen seuraukset.....	35
2.4	Psykologisen sopimuksen kritiikki .....	39
<b>3</b>	<b>TUTKITTAVANA ILMIÖNÄ TIETOTYÖLÄISTEN KOKEMUS PSYKOLOGISESTA SOPIMUKSESTA .....</b>	<b>43</b>
3.1	Tutkimusaineiston käsittely .....	44
3.2	Aineiston keruu .....	47
3.2.1	Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu sekä elämäнкаaren piirtäminen.....	47
3.2.2	Haastateltavat .....	51
3.2.3	Haastattelujen toteutus .....	51
3.2.4	Haastattelumenetelmän haasteet.....	52
3.3	Aineiston analyysi .....	52
<b>4</b>	<b>PSYKOLOGINEN SOPIMUS TUOTEKEHITYSORGANISAATIOSSA.....</b>	<b>57</b>
4.1	Ilmenneet psykologisen sopimuksen tyypit ja niiden kehitys.....	59
4.2	Psykologisen sopimuksen vahvuus .....	62
4.3	Uskollinen palvelija.....	67
4.4	Pragmaattinen etenijä .....	70
4.5	Tulevaisuus ja psykologinen sopimus .....	73
<b>5</b>	<b>PÄÄTELMÄT.....</b>	<b>75</b>
5.1	Tutkimuksen laatu, luotettavuus ja etiikka .....	75
5.2	Johtopäätökset .....	78

LÄHTEET .....	88
---------------	----

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Psykologinen sopimus ja tietotyö nykypäivänä

Viime vuosien rajut irtisanomiset ja huono työmarkkinatilanne tietotyössä ovat muuttaneet ja hioneet työntekijöiden odotuksia ja olettamuksia työnantajaansa kohtaan. Pysyvyys ja turvallisuus eivät ole työelämää määrittäviä termejä muutoksen keskellä. Tämän seurauksena työntekijöiden kokemukset psykologisesta sopimuksesta ja koko psykologisen sopimuksen käsite ovat uudelleenarvioitavina.

Psykologisen sopimuksen käsite nykyisessä merkityksessään on peräisin 1960-luvulta, jolloin Chris Argyris, Harry Levinson ja Edgar Schein kuvasivat psykologinen sopimus-termin avulla työntekijöiden ja organisaation välistä suhdetta. Rousseau (1990) mukaan psykologinen sopimus koostuu vastavuoroisista, kirjoittamattomista oletuksista ja odotuksista yksilön sekä organisaation välillä. Rousseau (1990, 389) määrittelee, että psykologiset sopimukset ovat yksilöllisiä uskomuksia yhtenevistä sekä molemminpuolisista velvollisuuksista työntekijän ja työnantajan välillä. Työntekijän ja työnantajan tulee olla yhtä mieltä panoksista, jotka kumpikin asettaa. Psykologiset sopimukset motivoivat työntekijöitä täyttämään sitoumuksensa työnantajaa kohtaan, kun he voivat olla varmoja siitä, että työnantaja vastaavasti täyttää oman osansa sopimuksesta (Rousseau 2004, 120). Vaikka psykologisen sopimuksen käsitettä määriteltiin jo 1960-luvulla, niin vasta parin viimeisen vuosikymmenen aikana siitä on tehty kansainvälisesti tutkimusta. Ja vasta viime vuosina se on ollut Suomessa osa työelämän tutkimusta (Alasoini 2007).

Psykologinen sopimus on kiehtova, koska se usein edustaa idealistista näkemystä työsuhteesta. Nykypäivänä käytäntö ja työntekijöiden kokemukset ovat nakertaneet sopimuksen uskottavuutta. Pro-gradu tutkielmassani keskityn tarkastelemaan näkökulmia psykologiseen sopimukseen nykypäivän tietotyöläisen perspektiivistä. Kiinnostus tähän rajattuun ryhmään syntyy omasta työkokemuksestani IT-alalla.

Pohdin kritiikin kautta muutosta, ja nykypäivän psykologisen sopimuksen tilaa tietotyöläisten työsuhteissa. Minua kiinnostaa psykologisen sopimuksen kehitys ja ne tekijät, jotka vaikuttavat sen muutokseen työelämässä. Tavoitteenani on ymmärtää,

onko psykologinen sopimus voimassa nykypäivän tietotyöläisten työsuhteissa sellaisenaan esimerkiksi Rousseau sen kuvaa vai onko se muuttunut siten, että se on sellaisenaan työnantajan väline saada työntekijät sitoutumaan? Kannattaisiko tietotyöorganisaatioissa työnantajien myöntää psykologisen sopimuksen muuttuneen avoimuuden ja reiluuden nimissä?

Tässä tutkielmassa tarkastellaan tietotyöläisten kokemuksia psykologisesta sopimuksesta suomalaisessa kontekstissa. Tietotyö on laaja käsite, ja tässä tutkielmassa se on rajattu IT-alan tuotekehitystyöhön. Tuotekehityksen aikataulut ja innovatiivisuus asettaa työntekijöiden sitoutumiselle ja panokselle erityisiä odotuksia. Tietotyö on samaa käsiteperhettä kuin tietotalous, tietoyhteiskunta ja tietosektori. (Julkunen ym. 2004, 41-42.) Kaikkien niiden taustana on yhtäältä digitalisoitu viestintä- ja tietoteknologia, toisaalta ajatus, että tiedosta on tullut tämän ajan keskeinen pääoma ja talouskasvun moottori ja tietotyöntekijöistä uuden yhteiskuntatyyppin etuoikeutettu ryhmä (Beck 2000. 40).

Tämä tutkielma keskittyy globaaleilla työmarkkinoilla Pohjois-Euroopan ja Pohjois-Amerikan maissa työskentelevien tietotyöläisten kokemuksiin psykologisesta sopimuksesta. Tutkielmassa haastattelemani tietotyöläiset työskentelevät kansainvälisille markkinoille sijoittuvan tuotekehityksen parissa. Psykologinen sopimus ilmenee myös valtionhallinnossa, ja vanhoissa, byrokraattisiksi miellettyissä organisaatioissa, mutta sen elementit ja perinteet ovat erilaiset kuin globaaleilla markkina-alueilla kilpailevan, modernin yrityksen.

IT-alan asiantuntijasektorin työt vaativat työntekijältä jatkuvaa itsensä uusintamista. Työelämä pyörii nykyään sen varassa, että koulutetut ja vastuullisissa asemissa olevat on saatu tekemään pitempää työaikaa kuin mitä työehtosopimus määrittää. Työpäivää venyttävät eniten itse työn luonne, sen rajattomuus ja haastavuus, innostus, sitoutuminen, halu tehdä työt kunnolla. (Siltala 2004, 562-578.)

Siltala (2004) kirjoittaa, miten tiimihenkeä ulospäin esittävä kansainvälinen yritys saa sitoutuneista huippuihmisistä irti vähemmän kuin nämä tahtoisivat antaa, sillä rahanjaon keskittyessä huipulle ja suoritusportaan jäädessä vain sopeutumaan prosessiteollisiin tehostamispaineisiin ja mahdottomiin haasteisiin. Lähiesimiehet eivät voi sovittaa

todellisuuden tasoja yhteen, sillä henkilöstöosasto päättää nimikkeistä, palkoista, optioista ja siitä, millä kaavalla esimiehen ja alaisten väliset kehityskeskustelut kulkevat. Yksilöt ajautuvat hakemaan rajoja omasta tehtävästään tai suoritusten lavastamisesta ulospäin, piittaamatta kokonaisuudesta. Usein vaihtuva projektiorganisaatio ei ole omiaan antamaan rajoja, saati tuottamaan keskinäistä luottamusta työnjaollisine etuineen. (Siltala 2004, 487-488.)

Sennettin (2007) mukaan tiimityö ei luo omavastuullisia, sisältä ohjautuvia ihmisiä vaan ulkoisesti sopeutuvia opportunisteja. Tiimityö on ymmärretty patenttiratkaisuksi nykyajan haasteisiin, mutta tiimi-ilmapiiirimittaukset osoittavat tiimin edellyttävän toimiakseen kollektivistista kulttuuria. Tiimityön tutkijan Matti Kuittisen mukaan tiimien idea on osallistaa kaikki työn kehittämiseen, mutta todellisuudessa sillä peitetään valtasuhteita ja taistellaan asemista tulehduttavalla tavalla: konfliktin olemassaolo kielletään soudettaessa muka samaa venettä. Yritysten tavoite on usein lisätä omistajan varallisuutta, ja tavoitteen asettamat odotukset voivat olla ristiriidassa työntekijän intressin kanssa säästää voimiaan omiin tarkoituksiinsa. Voidaan kokea, että keskinäisessä kilpailussa tunnustusta saa se, kuka uhraa aikaansa siviilielämästä eniten tärkeiden projektien vuoksi. (Siltala 2004, 487-490.) Epävarmuus oman työpaikan säilymisestä ja omasta pärjäämisestä voi muuttaa työyhteisön dynamiikkaa. Alasoini (2007, 114) viittaa Hecksheriin (1995), jonka mukaan rajut yritysten uudelleenjärjestelyt ja organisaatioiden keventämiset eivät useinkaan johda toivottuihin tuloksiin. Tämän johtuu Hechsherin mukaan siitä, että niiden myötä ei pureta vain ylimmän johdon ja muun henkilöstön välisiä lojaliteetteja ja luottamussuhteita, vaan myös henkilöstön sisäisiä verkostoja, joiden varaan fordistisen tuotannon ja byrokraattisen organisaatiomallin toimivuus paljolti perustui.

Yhdysvaltalaisen psykologi Ilene Philipsonin mukaan työntekijät saattavat kantaa tyydyttämättömät tunnetarpeensa töihin ja sen myötä kiinnittävät koko sydämensä työhön. Mutta työ ei kuitenkaan palkitse siitä, vaan työntekijä joutuu mitä todennäköisimmin pettymään. Työntekijät tulevat riippuvaiseksi kiitoksesta jota työstään saavat. (Siltala 2004, 616-619.) Sen vuoksi on mielenkiintoista ymmärtää se, miten case-yrityksen työntekijät kokevat pärjänneensä psykologisen sopimuksen muutoksessa, ja miten se on muokannut heidän odotuksiaan ja asenteitaan tulevaisuuden työuraa ajatellen.

Tutkimuskysymykseni koskee case-yrityksen työntekijöiden kokemuksia psykologisesta sopimuksesta. Haluan ymmärtää millaiseksi työntekijät kokevat psykologisen sopimuksensa yrityksen kanssa ja mitkä elementit siinä korostuvat. Koska case-yrityksessä on tapahtunut työntekijöiden työsuhteiden aikana paljon suhdannemuutoksia, ja heitä koskevia organisaatiomuutoksia sekä irtisanomisaaltoja, tutkin ovatko ne vaikuttaneet kokemukseen psykologisesta sopimuksesta heidän työsuhteensa aikana, ja jos on, niin miten? On mielenkiintoista ymmärtää, ovatko esimerkiksi psykologisen sopimuksen tyypit muuttuneet näiden muutosten myötä. Pidän tärkeänä ymmärtää myös mitkä asiat ovat vaikuttaneet muutokseen vuosien saatossa ja miten nämä asiat poikkeavat eri ihmisten kesken. Löytyykö haastateltavista työntekijöistä yhteneväinen tyyppi? Miten muutos on koettu, ja miten nämä muutokset ovat mahdollisesti vaikuttaneet heidän asenteisiinsa sekä tulevaisuuden odotuksiinsa koskien psykologista sopimusta?

Oli perusteltua tehdä tämä tutkimus, koska case-yritys on ollut tunnettu vahvoista arvoistaan ja työntekijät ovat olleet yleisesti hyvin sitoutuneita yritykseen. Tässä tapauksessa yrityksen tarjoamat edut ovat olleet hyvät, ja työsuhteissa on korostunut yhteisöllisyys, vapaus sekä luottamus. Haastatteleman työntekijät ovat kokeneet yrityksen nousun vuodet sekä menestyksen suomen psykologisen sopimuksen. Tässä tapauksessa sukupolvi työntekijöitä on kokenut suomalaisen yrityksen poikkeuksellisen suuren menestyksen sekä globaalin kasvutarinan, mutta vastakohtana myös lukuisia organisaatiomuutoksia sekä jatkuvia yhteistoimintaneuvotteluja, kun jatkuva kasvu kääntyi jatkuvaan laskuun. Kyse on melko fundamentaalisesta muutoksesta yrityksen sisällä ja sen sisäisissä toimintatavoissa. Siksi on tärkeää ymmärtää, miten tässä tapauksessa työntekijät ovat muutoksen kokeneet. Vastaavaa ei Suomessa aiemmin ollut koettu, ja nähtäväksi jää tullaanko kokemaankaan. Tarkoitukseni on optimoida tapauksen ymmärtäminen, sekä mahdollisesti löytää yksilöitä yhdistävä, tai erottava, yhteinen piirre.

Työelämän muutosta ja psykologista sopimusta tarkastellaan tässä tutkimuksessa ensin teoreettisesta näkökulmasta, jolloin esitellään työelämän sekä psykologisen sopimuksen keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen teoreettinen tausta. Lisäksi pohdin psykologisen sopimuksen kritiikkiä, sekä sopimuksen muutoksen vaikutuksia. Aineiston kerääminen ja analyysitapa, sekä niihin liittyvät haasteet esitellään lukijalle. Tämän jälkeen



siirrytään varsinaiseen aineiston esittelyyn, jossa syvennyttään tietotyöläisten kokemuksiin psykologisesta sopimuksesta ja sen muutoksesta case-yrityksessä. Aineiston analyysissä kuvaillaan ilmenneiden psykologisen sopimuksen tyyppejä ja niiden kehitystä, sopimuksen vahvuutta työuran aikana, narratiivityyppejä sekä odotuksia, joita haastateltavilla oli koskien tulevaisuuden psykologista sopimusta uudessa työpaikassa.

## 1.2 Työn muutos

Työelämä on monenlaisten muutospainoiden alaisena. Viimeistään 1990-lamasta lähtien kuva suomalaisesta työelämästä on ollut kielteinen. Työelämää kuvaa irtisanomisen pelon lisäksi stressi, lukuisat negatiiviset seikat kuten esimerkiksi työpaine ja –uupumus, kiire, henkinen kuormitus, loppuun palaminen, masennus, työpahoinvointi, epävarmuus, alituinen muutos, epätyypilliset työsuhteet, pätkätyö, työaikojen venyminen, palkattomat ylityöt, huono ja epäoikeudenmukainen johtaminen, Kiina-ilmiö sekä prekarisoituminen. (Julkunen 2008, 9.) Yhteiskunnassamme työpaikka, ja ammatti ovat ihmisten arjen keskeisimpiä jäsennystekijöitä. Samalla työpaikka, ammatti ja palkka ovat tärkeitä ihmisen arvon ja aseman mittareita. Myös Tuomo Alasoini on esittänyt työolobarometreihin perustuvassa analyysissään havainnon, että suomalaiset palkansaajat kokevat työnteon mielekkyyden heikentyneen koko 2000-luvun ajan. (Melin 2007.)

Julkunen (2008) puhuu ”ikä, työ, sukupuoli” –sitaatista kuvatessaan työn alituista muutosta, tehokkuusvaatimuksia ja painetta ajatella asioita uusin tavoin. Oletetaan, että ennen työssä oli suojaavia turvakehiä, mutta nyt vaatimukset osuvat suoraan henkilöön. Tämän muutoksen olennainen sisältö on työn henkilökohtaistuminen, muutos objektivoidusta subjektivoituun työhön. (Julkunen 2008, 9-12, 118- 127.) Tässä kontekstissa on helppo ymmärtää, että työelämän muutos vaikuttaa suoraan myös psykologiseen sopimukseen.

Guestin (2004, 542-544) tiivistää perinteisten työsuhteiden muutoksen seuraavasti:

- Työntekijöiden määrä yrityksissä vähenee, ja siten ammattijärjestöjen vahvuus heikkenee

- Käsitys yhtenäisestä työyhteisöstä muuttuu, koska työvoima muuttuu joustavaksi resurssiksi.
- Muutos on jatkuvaa, ja kilpailukykyyn vaikuttaa ratkaisevasti kyky reagoida muutoksiin nopeasti ja joustavasti.
- Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen merkitys korostuu
- Paikallinen sopimus yleistyy
- Työelämän individualismi korostuu

Vielä 1990-luvulla saatettiin odottaa, että nyky-yhteiskunnissa käytäisiin läpi tietoteknisen kehityksen liikkeelle saattama radikaali muutos työnteossa. Vallitsevien työn tekemisen muotojen uskottiin muuttuvan oleellisesti sitä mukaa kuin uusi tieto- ja viestintäteknikka leviäisi työpaikoilla ja yhä useammat tekisivät tietotyötä. (Kasvio 2007, 30.) Kehityksen myös pelättiin synnyttävän uudenlaisia jakoja työelämässä; tietotyön ammattilaiset, joilla on oikeanlaiset valmiudet, kykenisivät vahvistamaan asemiaan työmarkkinoilla, kun taas häviäjän asemaan joutuisivat ne työntekijäryhmät, joiden osaamiselle ei löydy enää riittävästi käyttöä uudessa digitaalisessa taloudessa (Castells 1996, 201-326). Tällä hetkellä voidaan kuitenkin todeta, että nykypäivän tietotyöläiset kokevat yhä enenevässä määrin epävarmuutta oman työpaikkansa jatkuvuudesta ja pysyvyydestä. Oikeanlaiset valmiudet ja pätevyys eivät enää automaattisesti takaa työpaikkoja, eikä menestystä kiristyneillä työmarkkinoilla.

Tänä päivänä muutostilanteen hahmottaminen on muuttunut selvästi vaikeammaksi. Uuden talouden kasvuun liitetyt epärealistiset odotukset johtivat vuosikymmenen vaihteessa valtaisan finanssikuplan muodostumiseen ja hieman myöhemmin sen rajuun puhkeamiseen. Tämä yhdessä kansainväliseen tilanteeseen liittyvien uusien jännitystekijöiden kanssa on hillinnyt optimismia työn teknologisoitumisesta, joka sävytti yhteiskunnallista ilmapiiriä 1990-luvulla. Vaikka talous on päässyt 2000-luvun alkuvuosina uuteen kasvuun ja teollisuusmaissa on syntynyt kohtuullisen paljon uusia työpaikkoja, ns. Kiina-ilmiö on synnyttänyt pelkoja siitä, että yhä useammat työt siirretään ennemmin tai myöhemmin länsimaista halvemman kustannustason maihin. Kasvio (2007) viittaa mm. mediaan, jotka ovat olleet täynnä Kiina- ja Intia-ilmiöiden kuvauksia. Työpaikoista käytävä kilpailu on edelleen kasvamassa seuraavien kymmenen-parikymmenen vuoden aikana ja se asettaa uudenlaisia haasteita Suomen sekä muiden kehittyneiden teollisuusmaiden työelämäninstituutioiden tulevalle

kehittymiselle. Vaikka jo tähän saakka tapahtuneet muutokset ovat olleet isoja, tulevaisuuden muutostrendien pikainenkin tarkastelu johtaa väistämättä vaikutelmaan siitä, että suurimmat muutokset ovat ehkä sittenkin vasta edessä. (Kasvio 2007, 31.)

Kolmantena maaryhmänä nousevat esiin pienehköt länsieurooppalaiset maat, jotka ovat yltäneet kutakuinkin samanlaiseen kasvuun ja työllisyyskehitykseen kuin Yhdysvallat, mutta jotka ovat samalla pystyneet pitämään yllä huomattavasti suurempaa sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Eräänä näiden maiden yhteisenä piirteenä on ollut aktiivinen sopeutuminen uuteen globaaliin kilpailuun suuntaamalla määrätietoisesti lisää resursseja tietoon ja osaamiseen perustuvaan kasvuun. Työmarkkinoilla on lisätty joustoja, mutta sen vastapainona on varmistettu yhteiskunnan perustavien turvaverkkojen hyvä toimivuus. Myös kansalaiset, joilla on heikommat työmarkkinaresurssit, on pyritty vetämään mukaan aktiiviseen työelämään. Tätä kautta kokonaistyöllisyystilanne on kyetty nostamaan tasolle, joka tekee mahdolliseksi hyvinvointiyhteiskunnassa rahoituspohjan turvaamisen ilman kohtuuttoman raskaaksi muodostuvaa veroastetta. Monissa näissä maissa on pyritty myös kehittämään aktiivisesti työelämän laatua, joka onkin muuttanut niissä positiivisempaan suuntaan kuin monissa muissa kehittyneissä teollisuusmaissa. (Kasvio 2007, 32.)

Suomen luetaan useimmissa vertailuissa kuuluvan edellä kuvattuun kolmanteen maaryhmään, vaikka maassamme on edelleen paljon rakenteellista työttömyyttä. Suomi on kuitenkin sijoittunut korkealle erilaisissa kansainvälisissä kilpailukykyvertailuissa, ja viime aikoina Suomi on päässyt nauttimaan tiettyjen sen työelämäkehitystä sävyttävien institutionaalisten piirteiden välille muodostuneita positiivisia synergiavaikutuksia. (Kasvio 2007, 32-33.) Alasoini (2008, 107) viittaa Gallein (2003) tutkimukseen, joka osoitti erityisesti Ruotsin ja Tanskan, mutta myös Suomen eroavan edukseen työtehtävien laadussa ja työntekijöiden osallistumis- ja koulutusmahdollisuuksissa. Lisäksi Suomi ja Ruotsi erottautuivat muista maista työsuhdeturvan osalta. Gallei katsoi tulosten kokonaisuutena tukevan väitettä Pohjoismaiden erityislaatuisuudesta. Selityksenä tähän hän piti kolmen tekijän yhteisvaikutusta: maiden aktiivista politiikkaa työelämän uudistamiseksi, korkeaa ammatillista järjestäytymistä ja yhteistoiminnallisia työelämän suhteita. Lisäksi Suomessa esiintyy keskitasoa enemmän oppivan organisaation piirteitä. Näitä ovat laaja itseohjaavuus, työtehtävien monipuolisuus, hyvät oppimahdollisuudet työssä sekä työn edellyttämä ongelmanratkaisu. (Alasoini

2008.) Jos näitä piirteitä verrataan nykypäivän tietotyöhön, voidaan todeta, että yleisesti tietotyöläiset työskentelevät oppivissa organisaatioissa.

### 1.2.1 Uusi työ ja sen seuraamukset?

Työ siis muuttuu, ja englanninkielisessä keskustelussa 2000-luvun työelämä nimetään tavallisimmin jälkiteolliseksi, jälkifordistiseksi tai jälkimoderniksi. Uutta työtä puitteistavaa kapitalismia tai taloutta kutsutaan joko vain uudeksi, tai sitten globaaliksi, informaationaaliseksi, jälkimoderniksi, jälkifordistiseksi tai uusliberaaliksi joustokapitalismiksi. (Julkunen 2008, 19.) Uuden talouden työmuotoja, jotka eivät kiinnity yhden palkkatyösuhteen ja organisaation rajoihin, on kutsuttu paitsi nomadisiksi ja portfolio -töiksi, myös rajattomiksi (Eteläpelto 2007, 130-131).

Suomessa uudesta työstä on puhunut lähinnä italialaiseen radikaaliin filosofiaan ja liikkeisiin kiinnittyvä suuntaus, joka on tunnetuin prekariaatin käsitteestä. Teorialle uusi työ on ennen muuta subjektivoitua, tietoisunutta, kognitiivista, affektiivista, interaktiivista, kommunikatiivista, feminisoitunutta ja prekaaria. Uusi työ näyttäytyy tietoisuutena, yksilöllisenä, joustavana ja liikkuvana paikaltaan että sisällöltään. (Julkunen 2008, 18.) Julkunen on koonnut uuden ja vanhan työn keskeisten piirteiden vastakkainasettelut taulukon 1 esittämällä tavalla, ilman tiettyä järjestystä. Taulukosta voimme todeta, että uusi työ ja tietotyöläiset kansainvälistyvät, eikä työ, tieto tai taito ole enää vain kansallista. Uudessa työssä työ on subjektivoitua, se henkilölistyy tekijäänsä. Työntekijät kantavat vastuun tekemästään työstä ja ovat sen tekemisen suhteen hyvin itseohjautuvia, eikä työ ole enää säänneltyä, eikä rutinoitunutta. Työ on myös muuttunut ruumiillisesta ja manuaalisesta työstä tietoisuneeseen sekä kognitiiviseen työntekoon, joka on liikkuvaa ja paikasta riippumatonta. Koska uusi työ ei ole enää suojattua vanhan työn tavoin, sen tekijät ovat prekariaatteja.

<b>VANHA TYÖ</b>	<b>UUSI TYÖ</b>
Sosiaalisesti ankkuroitunut	Uusliberaali
Kansallinen	Kansainvälistynyt, globaali
Teollinen	Jälkiteollinen
Fordistinen	Jälki- tai uusfordistinen
Byrokraattinen	Jälkibyrokraattinen
Moderni	Jälkimoderni
Objektivoitu	Subjektivoitu
Tayloristinen	Toyotistinen
Organsoitu	Disorganisoitu
Säännelty	Sääntelemätön
Institutionaalinen	Jälki-institutionaalinen
Ammatillinen	Jälkiammatillinen
Ruumiillinen, manuaalinen	Tietoistunut, kognitiivinen
Materiaalinen	Immateriaalinen, kulttuurinen
Suojattu	Prekaari
Kollektiivinen	Yksilöllinen
Kasvoton	Henkilöitynyt
Rutinoitunut	Joustava
Paikallaanpysyvä	Liikkuva
Eristetty	Kommunikatiivinen
Maskuliininen	Feminisoitunut, affektiivinen, estetisoitunut
Vastakohtainen	Yhteistoiminnallinen
Proletariaatti	Prekariaatti
Massatyöläinen	Yleinen äly
Esirefleksiivinen	Refleksiivinen
Palkkatyö	Palkkatyön jälkeinen

*Taulukko 1 Vanhan ja uuden työn binaarioppositiot (Julkunen 2008, 19)*

Rousseau toteaa, että modernin kapitalismin tahaton seuraus on, että se on vahvistanut ihmisten kaipuuta yhteisöllisyyteen ja pysyvyyteen. Tuota kaipuuta virittävät kaikki työelämän herättämät tunnetilat: joustavuuteen liittyvä epävarmuus, syvän luottamuksen ja sitoutumisen puute, tiimityön pinnallisuus ja ennen kaikkea pelko, ettei onnistu tekemään itsestään jotakin, ettei onnistu ”hankkimaan elämää” työnsä kautta. (Sennett 2007, 81-122.)

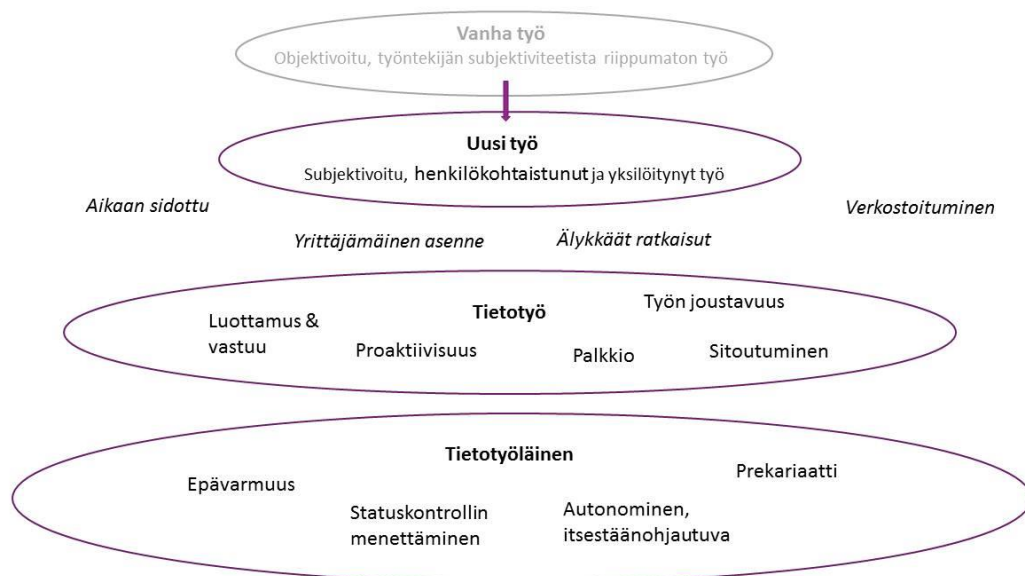
Edellä kuvattua voidaan heijastaa Alasoinin (2007) tulkintaan, että palkansaajien synkentyneet näkemykset työnteon mielekkyydestä liittyvään huoleen sellaisten uusien uhkaavaksi koettujen toimintamallien leviämisestä, jotka uhkaavat entisenlaisen paternalistisen psykologisen sopimuksen perustaa. Paternalistinen sopimus perustuu ensinnäkin siihen uskomukseen, että kelvollisesti tehty työ ja uskollisuus työnantajalle riittävät ja ne palkitaan ennen kaikkea turvallisuudella ja luottamuksella. Toisena uskomuksena on, että työnantajan hyvä taloudellinen menestyminen palkitsee myös palkansaajaa erityisesti lisäämällä työnantajan palkanmaksuvaraa ja varmuutta työsuhteiden jatkuvuudesta. Molemmat uskomukset ovat kuitenkin kokeneet kolauksen. Talouden ja johtamisajattelun muutoksen myötä työpaikat ovat entistä yllättävämpien, rajumpien ja sattumanvaraisempien sekä samalla yhä enemmän oman työpaikan taloudellisesta tilanteesta riippumattomien muutosten kohteena. (Alasoini 2007.)

IT-alan organisaatiot elävät muutoksessa. Toistuvat yhteistoimintaneuvottelut yrityksissä vaikuttavat väistämättä henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen, koskivatpa muutokset vain organisaation uudelleen järjestelyjä, tai irtisanomisia. Kriisitilanteissa samaan aikaan kun työntekijät kaipaavat psykologisen sopimuksen tuomaan varmuutta ja haluavat luottaa sen voimassaoloon, johto ja organisaatiot painavat psykologisen sopimuksen taka-alalle. Organisaatiomuutoksissa psykologisella sopimuksella on entistä tärkeämpi rooli työsuhteissa. (Robinson 1996.) Robinsonin ja Rousseau (1994) mukaan toteutumaton psykologinen sopimus on sopimusrikkomus, ja heidän mukaansa suurin osa työntekijöistä nykypäivänä uskoo, että työnantaja on rikkonut jotain osaa heidän työsopimuksestaan. Alasoini (2007) viittaa tutkimuksiin, joissa sopimuksen voimassaolo tai rikkoutuminen ovat käsitteellisesti eritasoisia asioita kuin esimerkiksi työtyytyväisyys tai -tyytymättömyys, jotka koskevat sitä, missä määrin työn erilaiset ominaispiirteet vastaavat työntekijän odotuksia. Psykologisen sopimuksen voimassaolossa tai rikkoutumisessa on kyse osapuolten molemminpuolisten

velvotteiden täyttämisen tai täyttämättä jättämisen perusteella syntyvästä luottamuksen tai epäluottamuksen tunteesta koko toista osapuolta koskevaa suhdetta kohtaan. Kyse on siis työtyytyväisyyteen tai -tyytymättömyyteen verrattuna syvemmin koetusta ja samalla enemmän tulevaisuuteen suuntautuvasta psykologisesta tilasta. (Rousseau 1998; Morrison & Robinson 1997.)

Morrison ja Robinson (1997) ovat laatineet mallin kuvaamaan prosessia, mitä kautta yksilö päätyy tulkitsemaan oman työorganisaationsa toimenpiteitä loukkauksena psykologiselle sopimukselleen. Mallin mukaan loukkauksen kokeminen ei tapahdu mekaanisesti vaan siihen vaikuttavat monet yksilökohtaiset, tilannesidonnaiset ja laajemmat sosiaalisen toimintakontekstiin liittyvät tekijät. Tämä merkitsee, että on vaikea ennakoida, miten jokin yksilö reagoi tuntematta riittävän hyvin näitä tekijöitä (Alasoini 2006, 25.) Täten tietotyötä koskeva muutos, uusi työ, voidaan nähdä yhtenä työelämän epävarmuuden aiheuttajana.

Uusi on käsite, joka vaihtaa paikkaa ja sisältöä ajan myötä. Uuden työn piti olla työtä, jossa voi toteuttaa ja kehittää itseään. Julkunen (2008) pohtii, että jos uusi työ on juuri tällaista, miksi se synnyttää entistä enemmän kielteisiä kokemuksia ja epämukavuuksia, aina uupumus- ja masennusepidemioihin saakka. (Julkunen 2008, 9-44.) Uuteen työhön liittyy useita muuttujia, jotka havainnollistan Julkusta mukaillen kuviossa 1.



Kuvio 1 Työn muutos ja sen seuraukset

Vastuullisen autonomian strategiassa *vastuuta* ja *autonomiaa* työnnetään organisaatioissa alaspäin, työntekijöiden pikkutarkkaa ohjausta ja valvontaa hellitetään, heille annetaan lisää itsenäisyyttä tai vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, mutta samalla heidän odotetaan toimivan ”vastuullisesti” (Julkunen 2008). Työministeriön tutkijat nostivat esille proaktiivisuuden idean 2000 luvun alussa (Antila & Ylöstalo 2002; Antila 2005; 2006). Proaktiivinen yritys, organisaatio tai yhteiskuntapolitiikka ei pelkästään reagoi ympäristön muutoksiin vaan orientoituu niihin ennakoivasti, rohkeasti ja pragmaattisesti. Se ei ole mahdollista ilman henkilöstön sitoutumista, vaikutusmahdollisuuksia ja vastuunottoa, henkilöstön vastuullista autonomiaa. Proaktiivisessa organisaatiossa yksilöt omistavat tai ainakin osaomistavat työtään. (Antila 2005, 131.)

Vastuu on yksi uusien tuotantokonseptien perusdiskursseja. Kun halutaan esimerkiksi rikastuttaa työtä, kasvutuotannon tai totaalisen laadunvalvonnan mukaisesti, työntekijöille delegoidaan vastuuta (Julkunen 2008, 196). Clausenin ja Olsenin (2000) tanskalaistutkimuksessa uusien tuotantokonseptien omaksumisesta johto piti ”uuden sosiaalisen järjestyksen” perusideana sitä, että ”ihmiset kantavat vastuuta, kun heille annetaan siihen mahdollisuus”. Vastuuta on istutettu mm. sisäisen yrittäjyyden ja psykologisen omistajuuden konseptein. Silloin työntekijät joutuvat vastuuseen myös sellaisista asioista, joihin he eivät voi vaikuttaa.

*Luottamus* on sosiaalista pääomaa, jolloin se ajatellaan mekanismina, joka yhdistää sosiaalista hyvää ja taloudellista menestymistä (Julkunen 2006). Suomi kuuluu korkean luottamuksen yhteiskuntiin, missä kansalaisilla on luottamusta sekä instituutioihin että kanssaihmiisiin (Mamia & Koivumäki 2008.) Luottamuksen on nähty ulottuvan työprosessin organisointiin ja työvoiman käytön tapoihin (Alasoini 2007.) Luottamus näkyy erilaisissa työrooleissa eri tavoin. Vähäisen luottamuksen työrooleissa haluttu työsuoritus varmistetaan tiukalla kontrollilla. Korkean luottamuksen työrooleissa taas luotetaan työntekijän pätevyyteen ja hyvään tahtoon. Luottamuksen osoittaminen perustuu vastavuoroisuuden ajatukseen eli luottamuksella voidaan houkutella jotain sellaista panosta ja vastuunottoa, jota epäluottamusta viestivä suora valvonta ehkäisee. Samalla kun tämän päivän työelämän retoriikoissa korostuvat autonomia, joustavuus, innovatiivisuus ja vastuullisuus, organisaatiot ottavat käyttöön uusia kontrollin, tilinteon ja läpivalaisun tekniikoita. Epäluottamusta viestiviä mekanismeja tuodaan myös



sellaisiin asiantuntijaorganisaatioihin, joissa professionaaliset roolit ja/tai etuoikeudet ovat tähän saakka taanneet autonomisen työnteon. (Julkunen 2008, 198, Oinonen 2005.)

Manuel Castellsin (1996) mukaan pääoman vapaa virtuaalinen liikkuvuus, tietotekniikan joustavuus ja työn siirrettävyys luovat edellytykset pääoman joustavuudelle, irtautumiselle tietystä ajasta ja paikasta. Pääoman joustavuus puolestaan luo alituisen paineen työn jäykkyyttä, eli työpaikkoja, ammatteja, työsuhteita, palkkoja ja työaikoja suojelevia instituutioita kohtaan. Sennet huomauttaa, että vallan siirtyessä osakkeenomistajille ja sijoittajille yritysten oli näytettävä viehättäviltä houkutellakseen näitä ohikulkevia silmäilijöitä. Uuden kapitalismin katkoksesta institutionaalinen viehätysvoima alkoi perustua sisäisen muutoksen osoittamiseen. Oli esiinnyttävä dynaamisena, vaikka aiempi jäykkä rakenne olisi ollut täysin toimiva. Institutionaalinen vankkarakenteisuus muuttui sijoittajien silmissä kielteiseksi piirteeksi (Sennet 2007, 43).

*Joustavuutta* voi olla sekä määrällistä että laadullista. Määrällisellä joustavuudella on tarkoitettu työpanoksen eli työvoiman määrän ja työajan mukauttamista kysynnän vaihteluihin. Laadullisesti joustoksi on kutsuttu teknis-organisatorista tai toiminnallista joustavuutta ja moniammattitaitoisuutta. Uhmavaara ym. (2005) lukevat joustaviin työjärjestelyihin ensinnäkin työnteon paikan ja joustamisen ja etätyön sekä työajan jouston. Suppeimmassa merkityksessä se tarkoittaa muodollisesti sovittua liukuvaa työaikaa ja työaikapankkia, laajimmassa mielessä kysymys on työajan käsitteen hämärtymisestä ja rajan vaikeasta vedettävyydestä luovassa työssä (Julkunen ym. 2004). Paikan, ajan ja palkan joustoilla on nähty lukuisia myönteisiä seurauksia kaikille osapuolille. Uhmavaara ym. (2005, 1-2) toteavat, että optimitilanteissa työnantajan ja työntekijän välinen luottamus lisääntyy, joustavaa työtä toteuttavan organisaation julkinen kuva muodostuu dynaamiseksi, asiakaspalvelu tehostuu ja organisatorinen muokkautumiskyky paranee.

Sennett (2002, 25) toteaa, että nyky-yhteiskunnassa luomalla entistä joustavampia instituutioita pyritään eroon rutiineista. Joustavuudella tarkoitetaan kuitenkin aina ihmisen liikkuvuutta, venyvyyttä ja mukautumista, vaikka joustot voidaan esittää ikään kuin ne koskisivat jotain muuta kuin työtä tekeviä ihmisiä. Lisäksi joustavat järjestelyt, kuten työaikajousto, ovat hierarkiaa luovia järjestelyjä. Hierarkia ylemmillä portailla,

johtajilla sekä professionaaleilla, sekä miesten töissä on enemmän luottamusta viestivää aika- ja paikka-autonomiia. Paradoksaalisesti se pyrkii itsekontrollin vuoksi kääntymään työajan pitenemiseksi ja työn levittäytymiseksi työpaikan ja –ajan ulkopuolelle.

Työelämän joustavuus on lisääntynyt monin tavoin (Melin & Mamia 2008). Ristiriitaisista seurauksista huolimatta joustavuudella on ollut pääsääntöisesti myönteisiä vaikutuksia. Suomalaisessa julkisuudessa joustavuus on kääntynyt työsuhteiden ja työnteon muotojen epävakautumiseksi tai työvoiman tai työsuhteiden jakoihin suojatumpiin (tyypillisiin) ja vähemmän suojattuihin (epätyypillisiin). Työelämän tutkimus on kutsunut normaaleiksi tai tyypillisiksi työsuhteita, jotka solmitaan toistaiseksi, joissa työtä tehdään yhdelle työnantajalle, tämän tiloissa ja kokoaikaisesti (Julkunen & Nätti 1995). Nykypäivän työsuhteita tietotyössäkin tarkastellessa voidaan todeta, että yhä useampi työsuhde on epätyypillinen.

Tyypillisesti IT-alalla tehdään usein ylitöitä osapuolten ”hiljaisesti hyväksymänä”. Työantajan ei tarvitse maksaa korvauksia, työntekijä näyttää tehokkaalta ja osoittaa kantavansa ”toimen edellyttämän kokonaisvastuun”. YT-neuvotteluiden myötä väkeä irtisanottaessa jääneet työt säilytetään jäljelle jääneille. (Siltala 2007, 341.)

Huolimatta siitä, että tiedolla ja tiedon tuottajien tuottamisella nähdään olennainen rooli työvoimatarpeen pienentämisessä, kestävän kehityksen varmistamisessa ja taloudellisessa kasvussa sekä ylipäättään rikkauden ja hyvinvoinnin tuotannossa, ei tämä ole merkinnyt tietotyöntekijöiden tai tiedontuottajien aseman vahvistumista työmarkkinoilla. Päinvastoin, sekä palkan että työsuhteiden näkökulmasta tietotyöntekijöiden tai tiedontuottajien asema heikentyy jatkuvasti. Tietotyö, tietotalouden keskeisin osatekijä, *prekarisoituu*. (Vähämäki 2007, 256.) Latinankielinen sana precario ilmaisee lähinnä epävarmuutta, häilyvyyttä, väliaikaisuutta ja sen ohella myös toisen armoilla olemista. Prekariaatilla viitataan työvoimaan, joka kokee nykyisen palkkatyöyhteiskunnan puitteissa jatkuvaa epävarmuutta oikeuksista, toimeentulosta ja tulevaisuudesta. Prekaarinen elämä on epämääräistä elämää taloudellisesti turvattujen ja oikeudellisesti suojattujen elämänmuotojen rajamailla, kollektiivisesti sovittujen työ- ja sosiaaliturvaehtojen ulottumattomissa (Korhonen & Peltokoski & Saukkonen 2006).

Julkusen mukaan Euroopassa prekaariliikettä voi pitää reaktiona koulutettujen työmarkkina-aseman epävarmistumiseen.

Prekaariliikkeen kehittäminen uuden työn teoria on teoriaa koko nykykapitalismista ja työn muutoksesta, kuten työn tietoisuudesta, älyllistämisestä, subjektivoitumisesta, feminisoitumisesta ja affektivoitumisesta – voisi sanoa postfordismista (Vähämäki 2007, 243-277). Työn uusista muodoista puhutaan usein pätkätöiden, määräaikaisten, epätyypillisten työsuhteiden ja työsuhteiden yleisen epävarmistumisen kehyksessä. Työsopimuksen muoto ei kuitenkaan riitä prekaarin postfordistisen työn erityispiirteiden osoittamiseen. Nykyään työntekijän ja työnantajan suhde on yhä useammin kaupallinen suhde kahden eri ”yrityksen” välillä, ja työntekijää ja työnantajaa tarkastellaan voimiltaan tasa-arvoisina. (Vähämäki 2007, 257.)

Työmarkkinoiden globalisoituminen ja turbulentti kilpailutilanne tietotyössä ovat osa uutta taloutta, joka on tehnyt toistaiseksi solmituista työsuhteista *epävarmoja*. Kannattavatkin yritykset voivat siirtää työtä pois Suomesta, keventää organisaatiotaan tai lopettaa toimipaikkoja tuottaakseen sijoittajille vielä parempaa tuottoa, manipuloidakseen markkinaolosuhteita tai varmistaakseen pitkän aikavälin näkymiä. Pelko työpaikan menettämisestä voi olla psyykkisiltä seurauksiltaan yhtä vakavaa kuin työpaikan menettäminen. Työn epävarmuudella on sekä yksilötason että organisaatiotason keskeisiä seurauksia. Yksilötasolla se vähentää tyytyväisyyttä ja sitoutumista, sekä lisää psyykkistä kuormaa ja terveysriskejä. Organisaatiotasolla taas ilmapiirin heikkeneminen voi vähentää tuottavuutta. (Julkunen 2008, 115.)

Sosiologi Ulrich Beck (1986) tarkoittaa riskiyhteiskunnalla joustavaa ja riskialtista alityöllisyyttä. Pierre Bourdieu (1998) taas katsoo epävarmuuden toimivan herruuden tekniikkana, kun taas Nikolas Rose (1998b) tiivistää että työtä arvioidaan nykypäivänä jatkuvasti, ja työllisyys on ansaittava aina uudestaan. (Julkunen 2008, 115.) Richard Sennettille (2002; 2007) kapitalismin uuden hengen ja järjestyksen ydintä ovat lyhytjänteisyys, rutiinien murtuminen, kertakäyttöisyys ja vastavuoroisuuden puute. Yhtiöitä fuusiodaan, töitä syntyy ja katoaa, henkilöstöä palkataan ja irtisanotaan, organisaatiokaavioita muutetaan, työnteon perusteita järkytetään, koska nopeiden institutionaalisten ja organisatoristen muutosten uskotaan synnyttävän luovuutta, innovaatioita ja voittoja. Sennett viittaa työntekijöiden hyödyttömäksi tulemisen,

putoamisen ja epäonnistumisen pelkoon. Hänen mukaansa sen taustalla on kolme suurta mekanismia; automaatio, työn globaali siirtäminen ja vanheneminen.

Työelämän tutkimuksessa on koettu, että työn murroksilla on voittajansa ja häviäjänsä, sekä sen tuloksena menestyjiä ja epäonnistujia. Nykypäivänä jatkuvaan riskinottoon ja vaihtuvuuteen kuuluu se, että voittajat ja häviäjät vaihtavat paikkaa entistä tiheämpään (Sennet 2002, 127-128). Epävarmuus työelämässä aiheuttaa pelkoa toimeentulosta ja asumisesta, itsensä ja lastensa elättämisestä, työssään selviämisestä rahariippuvuuden oloissa (Julkunen, 2006). Vaikka kaiken tekee ”oikein”, ei se aina palkitse. Saneeraustapauksissa irtisanotut joutuva käsittelemään mahdollisia hylätyksi tulemisen ja siihen liittyviä häpeän kokemuksia (Sennet 2002, 128).

*Sitoutuminen* voidaan ymmärtää suhtautumistavaksi tai asenteeksi. Morrow (1993) luokittelee sitoutumisen neljään tyyppiin. Niitä ovat työeettinen tuki, ura/ ammatillinen sitoutuminen, työhön osallistuminen sekä organisatorinen sitoutuminen. Nämä sitoutumisen tyypit näyttävät olevan merkityksellisiä kaikille työtätekeville.

Taantuma ja rationalisointi muuttavat johdon käsitystä sitoutumisesta, ja sitouttamisesta. Kun työntekijät oppivat ja ymmärtävät sen, että kova työnteko ei ole suoja irtisanomisilta, he eivät ole enää valmiita sitouttamaan itseään organisaatioon (Waxler & Higginson 1993). Tällaisilla rakennemuutoksen vaikutuksilla voi olla vakavia seurauksia, sillä usein organisaation eloonjäämiskamppailussa selviytymisen menestystekijät ovat innovaatiossa, luovuudessa sekä niitä tukevien ihmisten sitoutumisessa organisaatioon (Newell & Dopson 1996).

Organisaatioita on syytetty siitä, että he kohtelevat työntekijöitä kuten he olisivat ”tunnepuolella anorektisia” (Kidd 1998). Tällaiset syytökset kumpuavat siitä, että henkilöstöjohto on taipuvainen olemaan välittämättä henkilöstökäytäntöjen vaikutuksista psykologiseen sopimukseen (Fineman 1995). Psykologisen sopimuksen merkityksen sivuuttaminen voi osoittautua kalliiksi muuttuvassa organisaatioiden asetelmassa, eivätkä organisaatiot näin ollen kykene määrittelemään kaikkia työsuhteen ehtoja työsopimusta solmittaessa. Kun näitä ehtoja ei ole määritelty, voivat työntekijät omassa mielessään täyttää sopimuksen aukot, luoden aina suuremmalla

todennäköisyydellä eroavuutta organisaation ja työntekijän käsitykseen sopimuksen sisällöstä (Rousseau & Greller 1994b).

Pekkola (2010) kirjoittaa, että *palkitsevuus* voidaan tiivistää kolmeen eri työn piirteeseen. Palkitsevuus on työn ominaisuus, jonka avulla yksilö uskoo kykenevänsä tyydyttämään ihmiselle tyypillisiä biologisia, materiaalisia ja sosiaalisia tarpeita (vrt. Maslow 1954, 80–98), tekemään työstä mielekäästä ja sosiaalisesti arvostettua (vrt. Jahoda 1982, 83–84, 86; Mayo 1945, 68–73) sekä mahdollistamaan elämänpiirin kontrolloinnin (vrt. McClland 1967, 36–46; Warr 1994). Palkitsevana työnä voidaan siis pitää työtä, joka mahdollistaa materiaalisten ja biologisten tarpeiden täytön, antaa tekijälleen halutunlaisen sosiaalisen aseman sekä mahdollistaa riittävässä määrin itsensä ja ympäristön hallinnan. (Pekkola 2010.) Pekkola (2010) viittaa Siegristiin (1996, 30), jonka sosiaalisen vaihdon teoriaan perustuvan ERI-mallin mukaan palkitsevuuden ulottuvuudet ovat raha, arvostus sekä statuskontrolli.

Alasoinin (2006, 25) kirjoituksessa oletetaan, että kaikilla palkansaajilla on näkemys oman työpanoksensa arvosta työnantajalle. Työpanoksen koettua arvoa vastaa uskomus siitä, minkä arvoisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta vastineeksi työpanoksensa luovuttamisesta työnantajan käyttöön. Nämä palkkiot voivat olla osin transaktionaalisessa muodossa kuten esimerkiksi palkka ja osittain relationaalisessa muodossa kuten esimerkiksi luottamus ja arvostus. Palkansaajilla on edelleen käsitys siitä, minkä arvoisia palkkioita he tosiasiassa saavat työnantajalta tai uskovat tulevaisuudessa pystyvänsä saamaan työpanoksensa vastineeksi. Jotta palkansaajat olisivat tyytyväisiä tähän vaihtoon, tulisi näiden palkkioiden vastata arvoltaan vähintäänkin heidän oikeutetuksi kokemaansa tasoa.

Alasoinin (2006, 27) tutkimuksessa todetaan, että ylemmillä toimihenkilöillä on positiivisempi käsitys työnteon mielekkyyden muutoksista. Voidaan ajatella, että ylempien toimihenkilöiden psykologisissa sopimuksissa ovat perinteisesti painottuneet työntekijöitä enemmän relationaaliset elementit kuten esimerkiksi vastavuoroinen luottamus ja arvostus. Tällöin heillä saattaa olla työntekijöitä korkeampi kynnys tulkita toimintaympäristön muutoksia uhkiksi tai säröiksi psykologisille sopimuksilleen (Alasoini 2006, 28.) Luottamus toiseen osapuoleen ja usko sen hyväntahtoisuuteen vähentävät herkkyyttä tehdä sellaisia havaintoja toisen osapuolen toiminnasta, joita

voisi tulkita psykologisen sopimuksen rikkomisiksi (Robinson 1996). Tämän mekanismin kautta ylemmillä toimihenkilöillä voi myös olla taipumus tulkita työnantajien toimenpiteitä tai toimintaympäristön muutoksia lähtökohtaisesti työntekijöitä positiivisemmassa valossa (Alasoini 2006).

Alasoinin mukaan psykologista sopimusta tulkinnallisena käsitteenä käyttäen voidaan ajatella, että työnteon mielekkyyden muutosten ”tasosiirtymä” ei liity niinkään välittömiin oman työpaikan ja työn arjen muutoksiin kuin huoleen uhkaavaksi koettujen toimintamallien leviämisestä työelämässä yleisimmin. Uusia uhkaaviksi koettuja toimintamalleja pidetään seurauksena talouden globalisoitumisesta ja tähän liittyvästä ylikansallisesta verkostoitumisesta ja muutosten katsotaan kohdistuvan yrityksiin ja työpaikkoihin nyt entistä yllättävämpinä, rajumpina ja sattumanvaraisempina, näin ollen entistä enemmän oman yrityksen tai työpaikan taloudellisesta tilanteesta riippumattomasti. Erityisesti viimeksi mainitusta syystä viimeaikaisten irtisanomisten koetaan uhkaavan psykologisten sopimusten relationaalisia elementtejä, jotka ovat olleet suomalaisten palkansaajien keskuudessa viime vuosina kansainvälisesti verraten tärkeitä. (Alasoini 2006, 37.)

Globalisoituva ja verkostoituva talous ja sen pääomavirrat voivat vaikuttaa siihen miten palkansaajat tulkitsevat oman työpanoksensa ja sen perusteella saatavien palkkioiden välisen vaihtosuhteen oikeudenmukaisuutta. Se voi vaikuttaa psykologisten sopimusten sisältöön siten, että transaktionaalisia elementtejä painotetaan ja heikentynyt tunnetta luottamuksesta ja turvallisuudesta pyritään kompensoimaan pyrkimyksillä hankkia korkeampia ansioita tai muita nopeasti hankittavissa olevia näkyviä etuja. (Alasoini 2006, 38.)

Muutos on vaikuttanut myös ylempien toimihenkilöiden tulkintaan psykologisesta sopimuksesta. Sen voidaan katsoa johtuvan siitä, että yksityisellä sektorilla ylemmät toimihenkilöt kokevat, että uudessa globaalin talouden toimintaympäristössä muutokset kohdistuvat entistä ”tasapuolisemmin” kaikkiin henkilöstöryhmiin ja ettei edes vaativa suunnittelu- ja kehitystyö ole välttämättä suojassa Kiina-ilmiöltä. (Alasoini 2006, 39.)

Nyt suomalaisten palkansaajien psykologinen sopimus, joka on perustunut ajatukselle oman työpaikan taloudellisen menestymisen sekä oman aseman ja työsuhteen kautta

saatavien erilaisten palkkioiden välisestä kiinteästä yhteydestä, säröilee. Entisenlaisen psykologisen sopimuksen säröily näkyy työnteon mielekkyyden muutosta koskevien käsitysten negatiivisena ”tasosiirtymänä” ja niiden lisääntyneenä irtaantumisenä oman työpaikan taloudellisen tilanteen kehitystä koskevista odotuksista (”ei olla enää samassa veneessä”). ”Tasosiirtymä” ei liity niinkään siihen, että palkansaaajat olisivat kokeneet negatiivisia muutoksia välittömästi omassa työssään tai työpaikkansa arkikäytännöissä. ”Tasosiirtymä” näyttäisi liittyvän enemmänkin globalisoituvan talouden synnyttämiin uusiin toimintamalleihin, jotka uhkaavat entisenlaisen psykologisen sopimuksen keskeisiä elementtejä ja joiden ennakoidaan leviävän jatkossa laajemmalle suomalaisen työelämään. (Alasoini 2006, 42.)

Jos palkansaaajat alkavat pysyvämmiin menettää uskoaan siihen, että oman työpaikan taloudellisen menestymisen sekä oman aseman ja työsuhteen kautta saatavien erilaisten palkkioiden välillä on kiinteä yhteys, herää kysymys, miten työnteon mielekkyyttä koskevat käsitykset voivat jatkossa enää muuttua positiivisemmiksi. Vähäisen työnteon mielekkyyden voi myös otaksua näkyvän pitkällä aikavälillä vähenevänä työmotivaationa ja tätä kautta työhyvinvoinnin ongelmina ja työn tuottavuuden alenemisena. (Alasoini 2006, 42.)

Ghoslan, Bartlett ja Moran (2001) pitävät tulevaisuuden trendinä sitä, että psykologisen sopimuksen ydin liittyisi jatkossa lojaalisuuden ja ”varmojen” työsuhteiden sijasta enemmän mielekkääseen ja haasteelliseen työhön ja palkansaaajien työllistettävyydestä huolehtimiseen. ”Varmoja” työsuhteita ei enää globalisoituvassa taloudessa tulevaisuudessa tulisikaan edes luvata.

*Statuskontrolli* liitetään toistuviin mahdollisuuksiin vaikuttaa ja suorittaa, tulla palkituksi tai saada arvostusta, sekä kuulua tiettyyn ryhmään. Statuskontrollilla viitataan työntekijän itsesääätelyä tukeviin tekijöihin ja se liittyy identiteetin ja minuuden ylläpitoon. Suurelle osalle työtätekevästä aikuisväestöstä urarooli tarjoaa tärkeän sosiaalisen roolin. Matalan palkitsemisen ja matalan uravarmuuden tilanteista voidaan mainita esimerkkeinä muun muassa pakotetut uramuutokset, etenemismahdollisuuksien puute ja työt, joita tehdään epäjohdonmukaisella koulutustaustalla. (Siegrist 1996, 30.)

### 1.2.2 Tietotyö

Tietotyö on luonteensa vuoksi usein yhdistelmä, jossa kommunikointi, itsereflektio ja varsinainen tiedon tuottaminen yhdistyvät ja näyttävät erottamattomilta ja tapahtuvat sekä varsinaisena työaikana että sen ulkopuolella (Vähämäki 2007, 266-267). Tietotyön käsitteellä ei ole olemassa yleisesti vakiintunutta määritelmää, eikä yhtenäistä käsitystä siitä, kuinka suuri osa työelämässä mukana olijoista tulisi lukea tietöyhtekijöiden ryhmään (Kasvio 2007, 7).

Keskeistä tietoyhteiskunnassa on informaation ja tiedon merkitys taloudellisen tuottavuuden ja sosiaalisen toiminnan lähteenä. Tiedosta on muodostunut uusi tuotantotekijä pääoman, raaka-aineiden ja työvoiman rinnalle, kuten Daniell Bell (1973) ennakoij jo neljä vuosikymmentä sitten. Ihmisen henkisistä kyvyistä on tullut todellinen kilpailukyvyyn lähde. Kansantalouden kannalta tärkein ja tuottavin osa työstä on siirtynyt käsistä korvien väliin. Asiantuntijatyö on muuttunut projektimaiseksi, samalla kun asiantuntijaorganisaation ideaalimalliksi on noussut joustavasti toimiva verkosto. (Pyöriä 2007, 45.)

1990-luvun lopussa Sitra käynnisti tietoyhteiskuntaan liittyvän Tietointensiivisen työnhankkeen. Siinä päädyttiin määrittelemään tietointensiivinen työ seuraavalla tavalla: ”Tietointensiiviselle työlle tunnusomaista ovat tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn ja uuden tiedon tuottamiseen liittyvät työn vaatimukset. Tietointensiivistä työtä tehdään usein tieto- ja viestintäteknologian avulla ja työlle ominaista on osaamisen suuri merkitys yksittäisten työntekijöiden, työryhmien ja työorganisaatioiden tasolla.” (Sitra/Työterveyslaitos 2000.)

Tietotyön yleistymisen ja yritystoiminnan verkostoitumisen seurauksena työelämässä menestyminen edellyttää etenkin korkeasti koulutetuilta asiantuntijoilta itsenäistä ongelmanratkaisukykyä, sekä sosiaalisia vuorovaikutustaitoja. Tietöyhtekijät työskentelevät usein tiimeissä, joissa eri alojen asiantuntemus risteää. Työorganisaatioille intellektuaalisen pääoman hyödyntäminen on muodostunut kriittisimmäksi menestystekijäksi, koska keskenään kilpailevat yritykset voivat investoida täsmälleen samaan teknologiaan, mutta saavuttaa investoinneillaan täysin erilaisen lopputuloksen. Kilpailuedun avain on henkilöstönosaamisen ja uuden teknologian luova hyödyntäminen, ei viimeisin teknologia sinänsä (Ruohonen &



Salmela 1999). Enää ei riitä, että panostetaan suoraviivaisesti tuotantoteknologioihin, koska ihmisen henkiset kyvyt ovat todellinen kilpailukyvyyn lähde. (Pyöriä 2007, 45-46.)

Pyöriän (2007) mukaan tietotyön haasteisiin kuuluu myös epätyypillisten työsuhdemuotojen normalisoituminen, kun nykyisin vuokratyövoiman käyttö on laajentunut matalapalkkaisilta palvelualoilta myös asiantuntijatyöhön. Myös yrittäjyys on ristiriitainen keskusteluaihe, koska ei ole selvää lisääntyvätkö sen yleistymisen myötä aidosti elinkelpoiset uudet yritykset vai merkitseekö yrittäjyyskasvatuksen leviämien vain itsensä pakolla työllistävien freelancereiden määrän kasvua. Yksin haaste on myös maahanmuuttajien työllistyminen, joka koskettaa myös asiantuntijatyötä. Ulkomaiset asiantuntijat eivät näe pohjoista maata erityisen houkuttelevana koska asenneilmasto Suomessa ei ole kovinkaan suvaitseva. (Pyöriä 2007, 50-51.)

### *Tietotyöläinen*

Nykypäivän tietotyöläisiä voidaan pitää pärjääjien ryhmänä niin koulutuksensa kuin sosiaalisen taustansa ja tulevien uramahdollisuuksiensaakin valossa. Tietotyöntekijöiden työtilannetta voidaan kuvailla ristiriitaiseksi. Tietotyö on usein keskimääräistä itsenäisempää ja paremmin palkattua, mutta samalla tietotyöntekijöille kasautuu myös valtaosa ylitöistä, työn aiheuttamista henkisistä paineista ja kiireestä. Tietotyön itsenäinen luonne, työn ja vapaa-ajan välisten rajojen hämärtyminen tai työntekijöiden henkilökohtainen kunnianhimo eivät selitä tätä ilmiötä kokonaisuudessaan. (Pyöriä 2007, 47.) Työssä jaksamista uhkaavat monesti myös resurssien niukkuus sekä töiden huono organisointi ja johtaminen (Julkunen ym. 2004).

Pyöriä (2001) luokittelee tietotyöläisiksi ne palkkatyöntekijät, jotka käyttävät tietotekniikkaa työssään, ja jotka ovat suorittaneet vähintään ylemmän keskiasteen tutkinnon ja joiden työ edellyttää suunnittelua ja ideointia. Sosiaaliselta taustaltaan tietotyöläiset ovat muita ryhmiä useammin lähtöisin toimihenkilö- tai yrittäjäperheistä. Tietotyöläisten huoltajat ovat myös toimineet keskimääräistä useammin johtotehtävissä. (Pyöriä, 2001.)

Tietotyössä on olennaista tunnustaa, että luovuutta ei voi sen enempää pakottaa kuin ostaakaan. Tietotyöntekijän työnantajalle myymä aika itsessään on toisarvoinen seikka verrattuna kykyyn reflektoida työprosessin kulkua ja ratkaista ongelmat työprosessin lopputulokseen johtavalla tiellä. Pelkkä raha ei riitä sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstöä, jolla on koulutuksen ja ammatillisen osaamisen suoma mahdollisuus kilpailuttaa työnantajia keskenään. Olennaisempaa on niin työntekijöiden viihtyvyyden kuin tuottavuudenkin kannalta tarjota mahdollisuus toimia haasteellisessa ja henkilökohtaisen kehityksen mahdollistavassa ympäristössä. (Pyöriä 2007, 49.)

Tietotyön tutkimus on 2000-luvulla kartoittanut selkeän kuvan tietotyöntekijöiden työtilanteesta. Työterveyslaitoksen vuosina 2000-2004 koordinoima Tietointensiivinen työ –kärkihanke tuotti tärkeää perustietoa useista nykyisen työelämän ongelma-alueista, joita ovat mm. tietotekniikan käytettävyys, tietotyön ergonomia, unihäiriöt, osaaminen ja johtaminen tietotyössä, jaksaminen it-alalla, tietotyön työajat ja kulttuuri ja etätyö. Tulevaisuudessa työelämän kiristymisen ja sen yhteys mielenterveysongelmiin on haaste tutkimukselle. (Pyöriä 2007, 50-51.) Nykypäivän työmarkkinatilanne kiristää työelämää entisestään ja vaikuttaa väistämättä myös tietotyöhön.

Elämän ja uran yritystaloudellistaminen vaatii tietotyöläiseltä proaktiivisuutta. Kun työntekijät otetaan mukaan suunnitteluun, heistä tulee entistä motivoituneimpia itseohjautuvuuden ja yhteistyön myötä. Todellisilla panoksilla pelattaessa työvoimayrittäjäyys on todellista eikä vain asenteiden muuttamista ulkoa määrätystä palkkatyössä. Oman vaikutuksen kokeminen uhriuden asemasta erottaa myös Juha Antilan ja Pekka Ylöstalon löytämät proaktiiviset työpaikat reaktiivisesta. Työ voi olla kovaa mutta kivaa, kun psykologinen sopimus koetaan reiluksi: ahkeruus ja osaaminen parantavat suoraan omaa asemaa. (Siltala 2007, 699.)

### *Työmarkkinatilanne*

Kun työsopimuksen ehdot heikkenevät työntekijän kannalta, useat työntekijät pysyvät nykyisissä organisaatioissa vain koska ei ole muitakaan vaihtoehtoja minne mennä (Morrison 1994, 353-371). Cappelli (1997, 132) toteaa empiiristen tutkimusten perusteella osoitetun, että organisaation moraali ja työntekijän tyytyväisyys vaikuttaa

työnvaihtoaikoiden toteuttamiseen, mutta vain silloin kun työntekijällä on valmiina paikka minne hän voi mennä töihin. Spindler (1994) toteaa, että organisaatiot tarvitsevat työntekijöitä jotka työskentelevät heille koska haluavat, eivätkä vain siksi, ettei heillä ole muuta vaihtoehtoa. Vain tällä tavalla saadaan pidettyä sitoutunut työvoima organisaatiossa. Morrison (1994) epäileekin, että talouden parantuessa niistä organisaatioista, joissa psykologisen sopimuksen tila on heikko, työvoima katoaa heti tilaisuuden tullen.

Cappelli (1997) toteaa, että työntekijöiden kokemukset vaatimuksista ja oikeutuksista saattavat muuttua sen myötä, kun psykologisen sopimuksen muutokset valtaavat työpaikkoja. Cappelli väittää, että protestanttinen työetiikka saatetaan korvata sellaisella näkemyksellä, jonka mukaan työ on henkilökohtaisen tyytyväisyyden lähde. Liikkeenjohdon gurujen mukaan tietoyhteiskunnan työmarkkinoilla pärjää se, joka osaa yritystaloudellistaa elämänsä. Peter F. Druckerin mukaan tietotyöläisten on itse otettava vastuu paitsi tuloksistaan myös kykyjensä sijoittamisesta oikein läpi elämän. (Siltala 2007, 240).

Voidaan todeta, että työmarkkinatilanne vaikuttaa psykologisen sopimuksen kokemukseen, sekä organisaation tuloksellisuuteen. Tällä hetkellä onkin suhteellisen vähän tietoa psykologisten sopimusten merkityksestä organisaatioiden tuloksellisuustekijänä.

## 2 PSYKOLOGINEN SOPIMUS

Nykypäivän tietotyöläisten työsuhteissa vaikuttavat erilaiset psykologisen sopimuksen tyypit. Chris Argyris (1960) määritteli psykologisen sopimuksen käsitteen 1960-luvulla. Johtamis- ja organisaatiotutkimukseen käsite on alkanut kuitenkin yleistyä vasta viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana ja sitä on käytetty jossain määrin vaihtelevassa merkityksessä (Alasoini 2006). 1980-luvulta lähtien psykologisen sopimuksen käsitettä määritellään vahvimmin Denise Rousseaut mukailleen. Denise Rousseau on amerikkalainen organisaatiokäyttäytymisen sekä julkishallinnon professori, joka tutkii psykologisen sopimuksen muutoksia työelämässä, henkilöstöhallinnon strategioita sekä organisaatiokulttuurin vaikutuksia työhön.

Argyris'n, Levinsonin sekä Scheinin määritelmässä tarkastelun kohteena ovat sekä työntekijän että työnantajan tarpeet ja odotukset sekä niiden täyttäminen osapuolten välisessä vastavuoroisessa vuorovaikutussuhteessa (Kinnunen & Ruotsalainen 2009). Nämä psykologisen sopimuksen käsitteen varhaisemmat määritelmät edustavat tutkimuslinjaa, jossa korostetaan yksilön ja organisaation välistä vaihtosuhdetta. (Anderson & Schalk 1998; De Cuyper ym.2005). Rousseau mukaan psykologinen sopimus tarkoittaa yksilön näkemystä hänen työsuhteeseensa kuuluvista vastavuoroisista velvollisuuksista, joita hänellä ja organisaatiolla on toisiaan kohtaan.

Psykologisella sopimuksella on monia tehtäviä organisaatiossa. Sosiaaliset suhteet ja sosiaalinen elämä ovat osa työelämää, ja psykologinen sopimus on osa näiden osalueiden yhdistämistä. Hyvä psykologinen sopimus ei välttämättä aina paranna työsuoritusta, mutta huono sopimus voi vaikuttaa alentavasti esimerkiksi yksilön ja organisaation väliseen luottamukseen (Maguire 2002).

Maguire (2008) on koonnut erilaisia kuvauksia psykologisen sopimuksen käsitteestä

- Sims'in (1994) mukaan se on työntekijän henkilökohtaisia odotuksia, jotka määrittelevät mitä yksilö ja organisaatio odottavat antavansa ja saavansa toisiltaan työsuhteessa.

- Rousseau ja Aquino (1989, 1993) mukaan se on yksilön vallitseva uskomus, jota organisaatio on muotoillut, koskien vuorovaikutteisen sopimuksen ehtoja hänen ja organisaation välillä.
- Newell ja Dopson (1994) painottivat sitä, minkä panoksen ja vaivan työntekijät ovat valmiita antamaan vaihdossa siihen, mitä he arvostavat työnantajassaan, kuten esimerkiksi työn varmuus, palkka ja edut, tai jatkuva kouluttautuminen.
- DeMeuse ja Tornow (1990) korostivat tunneperäistä sidettä työntekijän ja työnantajan välillä. Se on epäsuora ja siten epävirallinen, ja siihen sisältyy molemminpuolisia vastuita ja odotuksia. Positiivisuus ja motivaatio kuvastavat jaettujen uskomusten ja luottamuksen tasoa.

Voidaan todeta, että yhteinen tekijä kaikissa näissä psykologisen sopimuksen kuvauksissa on työntekijän julkisanomattomat uskomukset, odotukset, lupaukset sekä vastuut. Näistä syntyy reilu vaihtokauppa työsuhteessa.

Suomalaisessa tutkimuksessa Alasoini (2006) kiteyttää psykologisen sopimuksen osuvasti vastaamaan tämän päivän tietotyöläisten arkea työsuhteessa seuraavalla tavalla:

- Palkansaajien omaksumien ja heidän aiempiin kokemuksiinsa perustuvien uskomusten muodostamaa kokonaisuutta siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta työsuhteenkautta vastineeksi omasta työpanoksestaan.

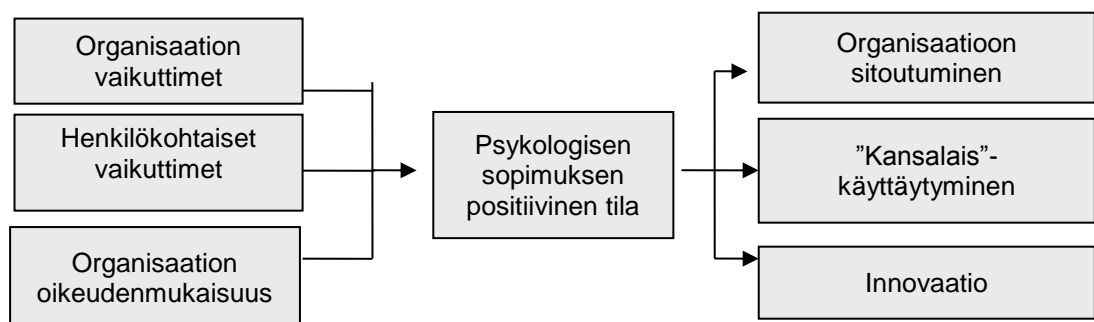
Kuviossa 2 tiivistän Alasoinia (2006) mukaillen, miten palkansaajat kokevat psykologisen sopimuksensa häiriintyvän, mikäli oikeutetuksi uskottujen palkkioiden arvon ja parhaillaan saatavien palkkioiden tai tulevaisuudessa saavutettaviksi katsottujen palkkioiden arvon välinen suhde kääntyy toisin päin. Näin voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun omaa työpaikkaa koskevat taloudelliset odotukset muuttuvat negatiivisemmiksi. Tämä vaikuttaa palkansaajien suhteeseen työntekoa kohtaan ja tätä kautta myös käsityksiin työntöön mielekkyydestä (Alasoini 2006, 26.) Palkansaajan

käsitys oikeutetusta palkkiosta työpanosta vastaan tulee siis olla samanarvoinen tai pienempi kuin aktuaalisti saatava palkkio.

$$\begin{array}{c}
 \text{Oman työpanoksen koettu arvo} \\
 = \\
 \text{Oikeutetuiksi uskottujen palkkioiden arvo} \\
 \leq \\
 \text{Parhaillaan saatavien palkkioiden tai} \\
 \text{tulevaisuudessa saavutettaviksi katsottujen palkkioiden arvo}
 \end{array}$$

*Kuvio 2 Palkansaajan käsitys oikeutetusta palkkiosta työpanosta vastaan (Alasoini 2006)*

Thompson & Heron kuvaavat (kuvio 3) miten se, että kun työntekijät ovat tyytyväisiä psykologisen sopimuksen tilaan saa heidät sitoutumaan vahvemmin organisaatioon, ylittämään työpanoksensa rutiinitöissään sekä olemaan entistä tehokkaampia ja innovatiivisia työssään kyseisessä organisaatiossa.



*Kuvio 3 Positiivisen psykologisen sopimuksen tekijät ja tulokset (Thompson & Heron 2001, 8)*

Kirjallisuudessa on laaja-alaisesti myönnetty, että muutokset psykologisessa sopimuksessa vaikuttavat usein negatiivisesti työntekijään. Hiltropin (1996) mukaan työnantajat haluavat työntekijöiden sitoutuvan ja olevan lojaaleja, mutteivät vastineena anna varmuutta työn pysyvyydestä tai kehittymismahdollisuuksista. Cullinane & Dundon (2006) kuvaavat Guestin ja Conwayn (2001) toteuttamaa tutkimusta Englannissa 2000 työntekijän otoksella niin yksityiseltä kuin julkiselta sektorilta, psykologinen sopimus näytti olevan olemassa. Suurin osa työntekijöistä raportoi että heidän työnantajansa

olivat luvanneet sitoutua oikeudenmukaiseen kohteluun, tasa-arvoon sekä työntekijöiden kuunteluun. Odotukset palkan tai urakehityksen suhteen olivat taas pessimistisempiä. Silti niiden vastaajien kesken, jotka sanoivat työnantajansa antaneen ”lupauksen”, oli eroavaisuuksia. Kun haastateltujen esimiehiä myöhemmin haastateltiin, ja heiltä kysyttiin psykologisen sopimuksen tilasta, niin useassa tapauksessa ei pystytty pitämään kiinni sen sisältämisestä lupauksista. Senior-tason esimiehet tiedostivat, että heidän organisaationsa usein epäonnistuvat pitämään lupaukset ja velvoitteet työntekijää kohtaan.

Yksi syy siihen, että psykologisen sopimuksen käsite on saanut osakseen lisääntyvää mielenkiintoa juuri viime vuosina, liittyy käsitykseen, jonka mukaan globalisoituvassa taloudessa toimivat yritykset rikkovat joko tarkoituksella tai pakotettuina yhä yleisimmin entisenlaisia ”paternalistisia” psykologisia sopimuksia, joiden ytimenä on ollut palkansaajien lojaalisuuden ja ”täyden” työpanoksen sekä näiden vastineeksi saatavan (suhteellisen) turvatun työsuhteen ja ennustettavien ansioiden välinen vaihtosuhte (Alasoini 2006, 48).

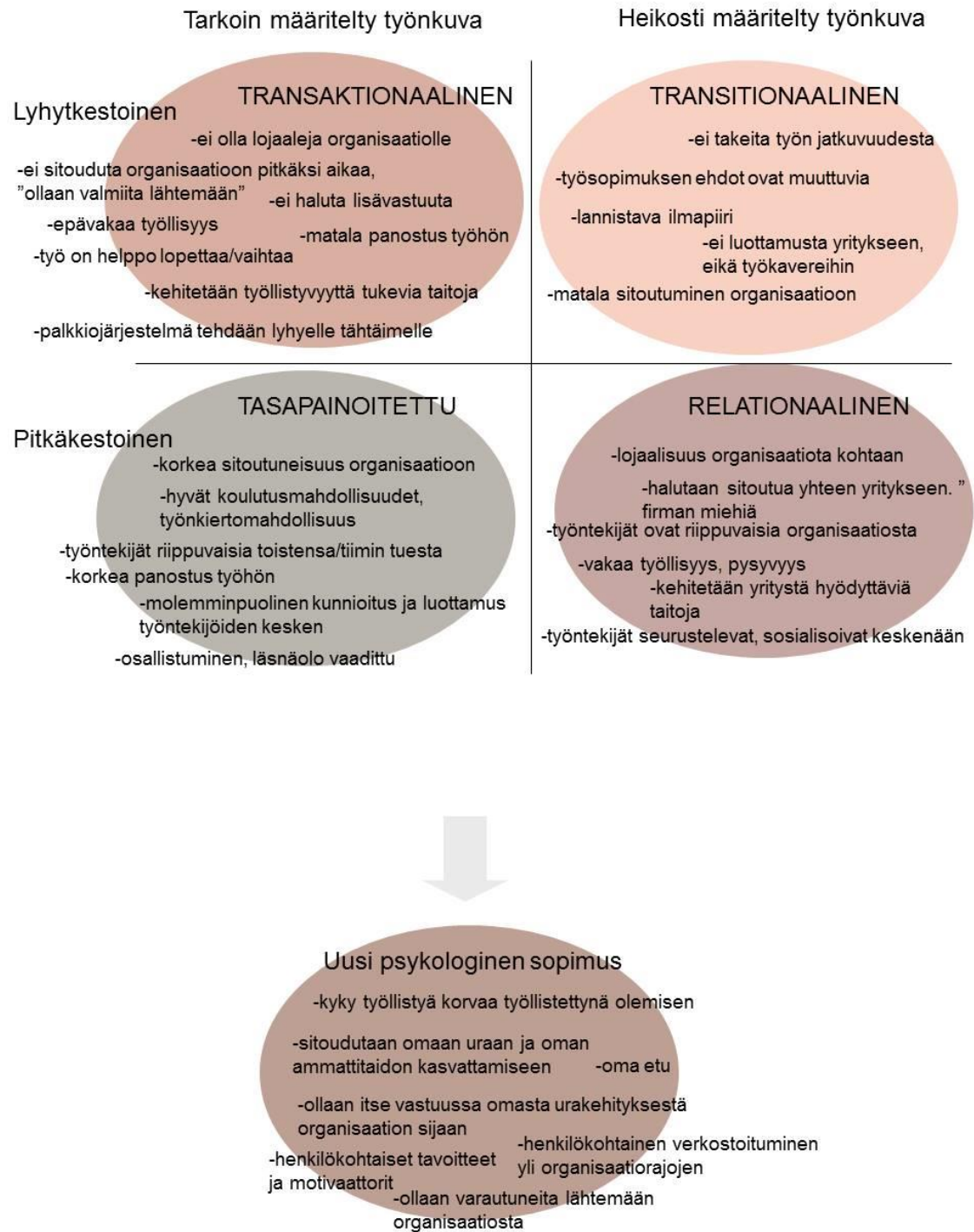
Edellä mainitusta voidaan todeta, että positiivinen psykologinen sopimus vaikuttaa suuresti siihen, miten sitoutuneita ja luovia työntekijät ovat. Psykologisessa sopimuksessa painottuvat erilaiset elementit ja työntekijän kokemuksessa voivat painottua enemmän esimerkiksi tunneperäiset odotukset tai vahva urakehitys. Seuraavassa esittelen psykologisen sopimuksen tyypit, joissa avaan niihin kuuluvia elementtejä.

## 2.1 Psykologisen sopimuksen tyypit

Psykologisella sopimuksella katsotaan olevan erilaisia tyyppejä, jotka määrittävät sen mukaan, millainen tai millaiset elementit siinä korostuvat. Suomessa on ollut vahvasti vallalla relationaalinen sopimus (Alasoini 2007). Psykologinen sopimus ja sen tyyppi on kuitenkin muokkautunut talouden kehityksen ja rakenteiden muuttumisen myötä. Tänä päivänä tietotyöläiset elävät hyvin erilaisessa työsuhteessa ja organisaatiokulttuurissa kun vielä kymmenen vuotta sitten.

Kuviossa 4 esitän psykologisen sopimuksen tyyppien ominaispiirteet Rousseauin ajatuksia mukaillen. Transaktionaalinen, relationaalinen, transitionaalinen sekä tasapainotettu tyyppi on eroteltavissa työtehtävien määrittelyn tarkkuuden sekä työsuhteen keston mukaan, ja niissä kaikissa on lisäksi omat ominaispiirteensä.





Kuvio 4 Psykologisen sopimuksen tyypit

### *Transaktionaalinen sopimus*

Transaktionaalinen sopimus on psykologisen sopimuksen tyyppi, joka on rahassa mitattava ja kestoaltaan, sekä velvoitteiltaan spesifinen (Robinson & Rousseau 1994, 246). Kun yksilö täyttää velvollisuutensa tietyssä ajassa, hän saa siitä sovitun rahallisen korvauksen. Transaktionaalinen sopimus korostuu usein määräaikaissäissä työsuhteissa, kun kyseessä on ”spesifinen velvoite vastineena palkkio” -tyylinen työ. Kuvaavaa transaktionaalisille sopimuksille on keskittyminen näkyviin etuihin, kuten palkkaan, koulutukseen tai suosituksiin parempaa työtä varten muualla (Robinson & Rousseau 1994: 249). Rousseau toteaa transaktionaalisen sopimuksen kuvaavan työsuhdetta, jossa työntekijä on urasuuntautunut ja kokee organisaatiossa työskentelyn vain astinlautana kohti parempaa työtä toisaalla.

Alasoinin mukaan nykypäivän keskusteluissa noussut näkemys on, että globalisoituvassa taloudessa psykologiset sopimukset muotoutuvat uudelleen siten, että transaktionaalisten, eli taloudellisilla arvoilla arvioitavien elementtien merkitys suhteessa relationaaliin korostuu (Andersson & Schalk 1998; Sennet 2006).

### *Relationaalinen sopimus*

Relationaaliseen sopimukseen kuuluvat emotionaaliset elementit ja se on näin ollen tulkinnanvarainen. Tyypillistä relationaaliselle sopimukselle on työntekijöiden lojaalisuus työnantajaansa kohtaan. Työntekijät ovat valmiita joustamaan, ja tekemään enemmän kun suoranaisesti pyydetään. Relationaalisen sopimuksen toimivuuden on todettu ennustavan mm. tyytyväisyyttä työhön ja elämään yleensä, sekä työn imua, siihen sitoutumista ja työnvaihtoaikoiden puuttumista. Yksilö, joka haluaa pitkäaikaisen työsuhteen organisaatiossa, todennäköisesti sitoutuu organisaatioon relationaalisella sopimuksella ja kokonaan toisella tavalla kuin henkilö, joka näkee työpaikan vain astinlautana paikkaan toisessa organisaatiossa (Rousseau 1990, 125). Yksilö uskoo saavansa sitoutumisestaan, luottamuksestaan sekä uskollisuudestaan organisaatiolle vastineeksi pätevää johtamista, mahdollisuuden osallistua yhteisiin asioihin sekä yhteen kuuluvuuden tunnetta (Maguire 2002, 167). Relationaaliseen psykologiseen sopimukseen liittyy myös se, että yksilö on valmis tekemään enemmänkin kuin häneltä edellytetään.

### *Tasapainotettu psykologinen sopimus*

Työelämässä tapahtuneet muutokset ovat saaneet aikaan sen, ettei jaottelu relationaaliseen ja transaktionaaliseen psykologiseen sopimukseen välttämättä enää vastaa työelämän todellisuutta (esim. De Cuyper & De Witte 2007). Sopimukset sisältävät usein piirteitä sekä rationaalisesta että transaktionaalisesta sopimuksesta, ja tasapainoitettussa psykologisessa sopimuksessa yhdistyvätkin rationaalisen ja transaktionaalisen sopimuksen ominaisuudet. Rousseau (1995) toteaa, että organisaatiossa, joissa kilpailussa menestyminen edellyttää jatkuvaa uudistumista suoritusvaatimuksissa, todennäköisesti on voimassa tasapainotettu sopimus. Se yhdistää relationaaliseen sopimukseen transaktionaalisen sopimuksen tarkoin määritellyt suoritusvaatimukset.

Dabos ja Rousseau (2004) katsovat, että globalisoituvassa ja tietovaltaistuvassa tuotannossa toimivien työorganisaatioiden keskeisenä haasteena on pyrkiä edistämään nimenomaan tasapainotettujen sopimusten kehittymistä. Haaste tulee osin ainakin siitä, että samaan aikaan kun työntekijät haluavat pitää kiinni relationaalisesta sopimuksesta, transaktionaalinen, tarkemmin transitionaalinen sopimus on heidän kokemuksen pohjalta vallalla oleva. Organisaatioiden on vaikea sitouttaa työntekijöitä vanhaan malliin relationaalisen sopimuksen puitteissa, koska kokemus on osoittanut, että työnantajien on helppo vetäytyä ulkopuolisiin tekijöihin vedoten sopimuksesta.

### *Transitionaalinen psykologinen sopimus*

Transitionaalinen psykologinen sopimus kuvaa tilannetta, jossa ei ole takeita työn jatkuvuudesta, eikä yksilön työsuoritukselle ole määritelty tarkkoja kriteerejä (Kinnunen & Ruotsalainen, 2009). Rousseau (1995) mukaan se voi kuvata esimerkiksi jonkinlaista siirtymävaihetta muutosten keskellä.

Transitionaalisessa sopimuksessa korostuu oman uran kehittäminen, ja työllistyvyyden kasvattaminen. Se mahdollistaa uusien työmahdollisuuksien kartoittamista nykyisen työn rinnalla.

### *Uusi psykologinen sopimus*

Alasoinin (2007) mukaan relationaalinen sopimus voitaisiin korvata transaktionaalisen sopimuksen yleistymisen sijaan sellaisilla psykologisilla sopimuksilla, joissa yhdistyy samantapaisesti kuin Rousseau (2005) määrittelemässä tasapainotetussa sopimuksessa sekä relationaalisia että transaktionaalisia elementtejä. Näissä uudentyyppisissä psykologisissa sopimuksissa korostuisi työntekijöiden työllistyvyyden lisääminen panostamalla heidän osaamiseensa (Ruotsalainen & Kinnunen 2009). Työelämän lisääntyvän epävarmuuden ja niin sanottujen uusien työnteon muotojen yleistymisen on katsottu heijastuvan työntekijän ja työnantajan välillä olevan psykologisen sopimuksen sisältöön. Enää ei ole vallalla se näkemys, jonka mukaan työntekijät odottavat työltä varmuutta ja työnantajat sitä, että työntekijä olisi lojaali työnantajansa kohtaan. Tämän vuoksi myös transitionaalinen sopimus määreenä voisi korvata transaktionaalista sopimusta Alasoinin (2007) ehdottamassa korvaavuudessa.

Kets de Vriesin ja Balazsin (1997, 33) mukaan henkilöstöjohtoon linjaukset painottavat tulevaisuudessa sitä, että työntekijät omaksuisivat ”self-employment” asenteen. Työntekijöiden tulee pitää heidän ansioluettelonsa ja ammattitaitonsa ajan tasalla siten, että irtisanotuksi jouduttaessa he ikään kuin seisovat vahvemmin omilla jaloillaan ja ovat valmiimpia etenemään kohti uusia haasteita. Kets de Vries (1997) arvioi tulevaisuuden työsuhteiden olevan lyhyempiä, jolloin varmuus työn pysyvyydestä on määräaikaista. Tämän näkemyksen seuraamuksia ei vielä ole ollut mahdollista tutkia tai ymmärtää, mutta seuraavia huolia siitä on esitetty:

- Joustavan, määräaikaisen työvoiman lisääntynyt kysyntä on kasvattanut tarvetta ammattitaidon kehittämiseen. Kalliiden koulutusten kustantaminen työntekijöille ei ole kuitenkaan välttämättä houkutteleva vaihtoehto työnantajille, koska koulutuksen saanut työntekijä ei välttämättä ole pitkässä työsuhteessa, eikä siten ollen kata työllään koulutuksesta koituneita kustannuksia organisaatiolle takaisin (Cappelli 1997, 50-52).
- Uusi sopimus ei aina ole sopiva niille työntekijöille, joilla on vahva tarve yhteisöllisyydelle ja vuorovaikutukselle (Kets de Vries & Balazs 1997, 11-50).

Maguire (2002) toteaa, että uusi psykologinen sopimus voi osoittautua toimimattomaksi. Työnantajat, joille dynaaminen ympäristö lisää paineita lisääntyvässä kilpailussa, haluavat sopimuksen, jossa palkkaa maksetaan niin kauan kun on tarvetta ja pyrkivät minimoimaan kaikki muut työnantajaa rasittavat kustannukset. Tämä jättää työntekijän tilanteeseen, joka houkuttaa antamaan vastineeksi vain minimipalkan eikä kasvata lojaliteettia tai ole kovinkaan tuottava (Tornow & DeMeuse 1994, 165-171). Uuden psykologisen sopimuksen konsepti voidaan kuvata ”non dependent trustina”, jossa työntekijät itse kantavat vastuun omista uristansa, ja organisaatiot antavat heille työkalut tähän (Maguire 2002).

Uuden psykologisen sopimuksen sisältönä voisi Suomen oloihin sovellettuna olla ajatus, jonka mukaan työnantaja pyrkii hyvän johtamisen ja työn organisoinnin avulla takaamaan palkansaajille entistä parempia mahdollisuuksia haasteelliseen työhön ja oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, sekä huolehtimaan tällä tavoin heidän työllistettävyydestään (Alasoini 2006). Tässä isona haasteena on kuitenkin jo aiemminkin mainittu riski, että harva organisaatio kokee työntekijöiden kouluttamisen kannattavana, koska vaihtuvuus on suurta.

Tässä tutkimuksessa pyrin selvittämään, mitkä edellä mainituista tyypeistä ilmenee yrityksessä X työskennelleiden tietotyöläisten psykologisissa sopimuksissa, tai mitkä elementit siellä korostuvat, jos puhtaita tyypejä ei havaita. Arvioin myös psykologisen sopimuksen tyyppien kehitystä, eli säilyikö sama tyyppi koko työuran ajan, vai muuttuiko se eri syiden tai tapahtumien seurauksena eri tyyppiä.

## 2.2 Psykologisen sopimuksen osapuolet

Guest (2004a) pohti voidaanko psykologista sopimusta ylipäättään kutsua sopimukseksi. On erittäin vaikeaa tarkasti näyttää toteen psykologisen sopimuksen ehtoja. Etenkin jos psykologisen sopimuksen katsotaan olevan meneillään oleva prosessi, ongelma on vielä oleellisempi (Herriot & Pemberton 1997, 54-56).

Formaalissa, legitiimissä sopimuksessa kirjataan ehdot ja ne kommunikoidaan osapuolten välillä. Tämä vaatii sen, että kumpikin osapuoli on lukenut ja hyväksynyt sopimuksen ehdot. Tällaista sopimusta ei voi muuttaa ilman molempien osapuolten jonkin asteista hyväksyntää. Psykologinen sopimus ei kuulu tällaisten ehtojen piiriin, koska se on yksinomaan perustettu yksilön hiljaisten odotusten ja subjektiivisten tunteiden kautta (Rousseau 1995). Tällöin sopimusta voidaan huolettomasti sekä salaisesti muuttaa kumman osapuolen taholta tahansa (Cullinane & Dundon 2006.) Työntekijät voivat kokea, että työnantaja on rikkonut sopimusta heikentämällä esimerkiksi kehitysmahdollisuuksia tai työn jatkuvuutta. Tämä johtaa helposti kokemukseen epäoikeudenmukaisuudesta tai huijatuksi tulemisesta.

Organisaation rooli tulee kyseenalaistetuksi uudessa psykologisessa sopimuksessa. Jos uusi ”kameleonttimainen” työsopimus solmitaankin itsensä kanssa organisaation sijaan (Hall & Moss 1998, 22-37), mikä rooli organisaatiolle jää? Kameleonttimainen ura on itsenäinen ja henkilökohtaisten tarpeiden ja arvojen ohjaama, ja sen menestys kuvataan henkilökohtaisena (Hall & Moss 1998). Maguire (2002) toteaa, että organisaatiolla voidaan nähdä olevan velvoite antaa mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen edesauttaakseen työllistymistä. Kuitenkaan se ei uudessa psykologisessa sopimuksessa ole välttämättä kannattavaa, koska käytännössä organisaatiot eivät näe yksilöiden urakehitystä tärkeänä osana liikestrategiaa (Smith 1997).

Ei ole yksiselitteisen selvää, kumpi osapuoli pitäisi sisällyttää psykologisen sopimuksen otsikon alle. Argyris (1960), Levinson (1960) ja Schein (1965, 1978), jotka olivat ensimmäisiä psykologisen sopimuksen tutkijoita, painottivat molemminpuolista, keskinäistä sopimusta. Rousseau (1998) mietti konseptia uudella tavalla ja painotti yksilön subjektiivista kokemusta työsuhteesta. Psykologinen sopimus on yksilön usko keskinäisistä velvoitteista hänen ja toisen osapuolen, esimerkiksi työnantajan välillä.

Rousseau nimenomaan puhui velvoitteista, eikä odotuksista. Velvoitteet ovat sitovampia ja odotusarvoltaan suurempia, kuin odotukset itsessään.

Guest (1998) kritisoi Rousseau'n linjaa, ja perustelee psykologisen sopimuksen paluuta juurilleen siten, että työnantajan näkökulma olisi otettava sopimuksessa huomioon keskinäisissä velvoitteissa. Jotta psykologinen sopimus olisi sopiva väline analysoitaessa työsuhdetta, siinä tulee huomioida että sopimus on kahdenvälinen vaihtosuhde, jossa fokus on molemminpuolisessa käsityksessä keskinäisistä odotuksista ja lupauksista. Guest pitää myös velvoitteen ja odotuksen erottamista epämääräisenä, ja jokseenkin mahdottomana. Jos psykologinen sopimus on täysin subjektiivinen ja muodostettu vain yksittäisen työntekijän päässä, se ei voi olla ”sopimuksenkaltaisen”. (Cullinane & Dundon 2006.)

### 2.3 Psykologisen sopimuksen muutos ja sen seuraukset

Psykologinen sopimus ei ole koskaan staattinen (Guzzo; Noonan & Elron 1994, 617-626). Työntekijöiden kokemus auttaa heitä arvioimaan olemassa olevaa psykologista sopimusta ja uudelleen määrittelemään ja neuvottelemaan niin omia, kuin työnantajan velvollisuuksia (Rousseau & McLean Parks 1993). Tieto, jonka työntekijät saavat havainnoimalla ja seuraamalla omaa ja työnantajan käytöstä muuttaa työntekijän käsitystä siitä, mitä he ovat velkaa työnantajalle ja työnantaja vastavuoroisesti heille (Robinson ym. 1994). Työntekijät joutuvat pohtimaan oman panoksensa järkevyyttä työelämässä ja usein puntaroivat myös työelämän vaikutuksia siviili- ja perhe-elämään. Havainnot sopimuksen muutoksesta, kokemus ja oppiminen vaikuttavat työntekijän asenteisiin ja odotuksiin työsuhteessa. Rousseau ja Greller selittävät tätä muutosta sillä, että työntekijät ovat ymmärtäneet, että nyt heitä pyydetään kantamaan riskit, joita organisaatio kantoi ennen. Palkkiot eivät kuitenkaan vastaa tätä muuttunutta tilannetta. Tulevaisuudessa, vaikka työntekijän riskit kompensoitaisiin tuntuvilla palkkioilla, osa työntekijöistä voi olla opitun perusteella sen verran riskiä karttavia, että mikään palkkiojärjestelmä ei kompensoi riskeistä aiheutuvaa haittaa ja epämiellyttävää oloa (Rousseau & Greller 1994b).

Vallalla olevat psykologiset sopimukset organisaatioissa ovat muuttuneet byrokraattisesta luonteeltaan tilapäisiin. Tämä vaatii sitä, että sekä organisaatio että yksilö ovat ”aikuisia”, ja että yksilö itse määrittää oman arvonsa ja identiteettinsä omien saavutustensa myötä. Ihmiset vaihtuvat organisaatiossa säännöllisesti, eivätkä pitkäaikaiset työsuhteet ole enää tavallisia.

Olen seuraavan sivun taulukossa 2 Kisslerin (1994, 340) ja Sparrown (1996, 79) ajatuksia mukaillen havainnollistanut vanhan ja uuden psykologisen sopimuksen välillä tapahtunutta muutosta.



SOPIMUKSEN OSA	VANHA SOPIMUS	UUSI SOPIMUS
	<b>Ne ketkä jäävät ovat hyviä ja lojaaleja, muut epälojaaleja.</b>	<b>Ihmisten tasainen vaihtuminen organisaatiossa on tervettä</b>
<b>Muutosympäristö</b>	Vakaa, lyhyen aikavälin fokus	Jatkuva muutos
	<b>Työntekijät jotka tekevät kuten käsketään, pysyvät eläkkeelle jäämiseen asti</b>	<b>Pitkäaikainen työsuhde on epätodennäköinen – varaudu ja odota useita työsuhteita</b>
<b>Liikkuvuuden oletukset</b>	Harvinaista, tapahtuu työntekijän ehdoilla	Horisontaalista, uudistetaan organisaatiota, johdettu prosessi
<b>Työssä pysymisoikeus</b>	”Eläkevirkä”, jos hoitaa työnsä	Onnekas, jos saa töitä, ei takuita
	<b>Organisaatio on ”vanhempi”, työntekijä on ”lapsi”</b>	<b>Organisaatio ja työntekijät ovat kummatkin ”aikuisia”</b>
<b>Henkilökohtainen kehitys</b>	Organisaation vastuulla	Työntekijän vastuulla parantaa omaa arvoaan
<b>Luottamus</b>	Korkea luottamus mahdollista	Suotavaa, mutta työntekijöiden oletetaan olevan sitoutuneita enemmän projektiin tai ammattiin.
<b>Kulttuuri</b>	Holhous, palvelusvuodet, vaihdetaan sitoumus vakauteen	Ne ketkä suorittavat hyvin, saavat palkkion ja sopimus on syntynyt.
	<b>Nimitys on pääasiallinen tapa edetä</b>	<b>Uralla eteneminen tapahtuu henkilökohtaisten saavutusten myötä</b>
<b>Motivaattori</b>	Ylennys	Työn rikastuttaminen, kompetenssin kehittäminen
<b>Ylennyksen perusteet</b>	Oletettu, palvelusvuodet, tekninen osaaminen	Vähän mahdollisuuksia, uudet kriteerit, niille jotka sen ansaitsevat
	<b>Organisaatio määrittelee työntekijän arvon ja identiteetin</b>	<b>Työntekijä määrittää itse oman arvonsa ja identiteettinsä</b>
<b>Vastuu</b>	Välineellinen, työntekijät saavat ylennyksen myötä lisää vastuuta	Kannustetaan vastuunottoon, tilivelvollisuus, liittyy innovaatioon
<b>Palkkiot</b>	Maksetaan tason, position ja statuksen perusteella	Maksetaan työpanoksen mukaan
<b>Status</b>	Erittäin tärkeä	Ansaitaan kompetenssilla ja luotettavuudella

*Taulukko 2 muutokset vanhan ja uuden psykologisen sopimuksen välillä*

Uudessa psykologisessa sopimuksessa tyypillistä on jatkuva muutos staattisuuden sijaan. Muutosta tapahtuu niin organisaatorakenteissa, henkilöstössä kuin ympäristössäkkin. On normaalia, että ihmisiä menee ja tulee, eikä työsuhteen oleteta

olevan eläkevirka. Työtä ylipäänsä ei pidetä itsestäänselvyytenä, vaan oma arvo ja identiteetti työmarkkinoilla on työntekijän omalla vastuulla, työntekijä itse määrittää sen ja pitää huolta omasta kilpailukyvystään. Uralla eteneminenkin tapahtuu tätä kautta; työntekijän osoitettua olevansa luottamuksen arvoinen roolissaan ja kompetenssissaan, hän voi edetä urallansa. Enää ei työvuodet vaikuta tähän suoraan. Työntekijät ovat lojaaleja omaa projektiaan tai ammattiaan kohtaan, eivät välttämättä enää omaa organisaatiotaan kohtaan. Korkea luottamus työsuhteessa ei siten ollen ole enää välttämätön tekijä. Työsuhteeseen kuuluu myös vastuunkanto, koska työt henkilöityvät ja psykologisessa sopimuksessa työntekijä on itsenäinen toimija, eikä enää työnantajan kaitsema.

Hiltrop (1996) kyseli keskijohdon esimiehiltä heidän näkemystään vanhasta ja uudesta psykologisesta sopimuksesta työpajassa Lausannessa. Hän totesi, että vanhan sopimuksen sisältöä kuvattiin termein vakaus, ennustettavuus, reiluus, perinteet ja keskinäinen kunnioitus, kun taas uutta sopimusta kuvattiin lyhytaikaiseksi suhteeksi, jossa painopiste on joustavuudella, itsenäisyydellä ja nopeiden tulosten saavuttamisella.

Guest (2004) ehdottaa, että psykologista sopimusta arvioidessa tulee huomioida ja sisällyttää tutkimukseen keskeisiä työn asioita, sisältöjä sekä prosesseja kuten luottamus ja oikeudenmukaisuus. Näin psykologinen sopimus tulisi osaksi laajempaa analyttistä viitekehystä työsuhteelle.

Useat tutkimukset keskittyvät asenteellisiin muutoksiin psykologista sopimusta rikottaessa. Näitä ovat mm. sitoutuminen organisaatioon (Lemire ja Roulliard 2005, 150-163), motivaatio (Lester ym. 2001, 10-12) ja stressi (Gakobic ja Tetric 2003, 235-246). Toiset tutkijat ovat määrittäneet sopimuksen rikkomisen vaikutuksia esimerkiksi organisaation jäsenten välisen käyttäytymisen muutoksina (Othman ym. 2005, 325-349), työntekijöiden vaihtuvuutena (Sturges et al 2005, 821-838) sekä tehokkuuden laskemisena (Lester ym. 2002, 10-20). Perimmiltään nämä tutkimukset osoittavat, että työntekijät erilaisine ymmärtämyksineen psykologisesta sopimuksesta vastaavat erilailla sopimuksen rikkomiseen ja organisaatiomuutokseen.

## 2.4 Psykologisen sopimuksen kritiikki

Psykologiselle sopimukselle on esitetty kritiikkiä, esimerkiksi Cullinane & Dundon (2006) esittävät kysymyksen siitä, säilyykö uusi psykologinen sopimus kun sanahelinä uudesta työsopimuksen mallista ja työn luonne nyky-yhteiskunnassa liikkuvat erisuuntiin? Työntekijöiden kokemus opettaa heitä suhtautumaan työhön erilailla, kuin mihin he vielä kymmenisen vuotta sitten tuudittautuivat. Isot pörssiyhtiöt irtautuvat, ehkä markkinatalouden pakottamana, ulos psykologisesta sopimuksesta, ja työntekijät muuttuvat kasvottomiksi resursseiksi. Puhutaan psykologisen sopimuksen rikkomisesta. Rikotaanko psykologista sopimusta kuitenkaan, vai kuvitteleeko työntekijä vain sen olemassaolon, ja tuntemukseensa vedoten kokee organisaation rikkoneen sopimusta? Psykologisen sopimuksen määrittelyn, lupauksen ja velvollisuuksien rajoja on miltei mahdoton määrittää, ja siten sopimuksen olemassaolo ja mahdollinen rikkominen voi olla täysin tulkinnanvaraista ja erilaista eri osapuolien kesken. Myös psykologisen sopimuksen kokemus voi olla päällekkäinen muiden kokemusten kanssa. Sen tutkimiselle ja mittaamiselle ei ole yhteneväisiä metodeita tai mittareita, joten tutkimusten tulosten vertailukelpoisuus on ongelmallista.

Grugulis ym. (2000, 97-116) tutkivat konsulttiyrityksen johtamiskäytäntöjä, ja havaitsivat, että johto pyrki luomaan normikäytännön, jossa työntekijöiden tietoisuutta organisaation asioista pyrittiin rajoittamaan. Johto pyrki manipuloimaan työntekijöiden arvoja ja odotuksia kontrolloimalla informaatiota jota työntekijöille jaettiin. Yritykseen valittiin työntekijät tiukan seulan kautta, jotta he olisivat sopivia tähän muottiin. Heitä koulutettiin tietyn protokollan mukaan, ja valikoitua tietoisuutta organisaatiosta painotettiin. Näin oletettiin, että työntekijät omaksuivat johdon lanseeraaman organisaatiokulttuurin. Johto sai näin kontrollia työntekijöihinsä, joka ulottui työsuhteesta myös vapaa-aikaan ja sosiaaliseen elämään. Ackroyd ja Thompsonin (2003) ”uppiniskaisen työntekijän” teoria kuitenkin osoittaa, että työntekijät eivät ole kuin tyhjiä koneita, jotka hyväksyvät mitkä tahansa johdon määrittelemät arvot ja odotukset. Monissa tällaisissa yrityksissä, työntekijät muodostavat omia vertaisryhmiään, joissa he masinoivat niin avoimesti kuin salassa taktiikoita, joilla haastaa johdon arvot ja odotukset (Dundon & Rollinson 2004; McKinlay and Taylor 1996).

Tällainen näkemys voidaan laajentaa käsittämään koko yhteiskuntaa, sitä miten työntekijät muodostavat arvoja ja odotuksia. Sosiaalisesti muodostetut tavat ajatella ja käsitellä maailmaa voivat muokkautua hegemonisten vaikutusten myötä, siten että asiat otetaan annettuina, tai ajatellaan niiden aina olleen tietyllä tavalla, eikä asiaa kyseenalaisteta. Kun kirjallisuudessa oletetaan, että psykologinen sopimus on jollain tasolla tasa-arvoinen yksilöiden välinen vuorovaikutteinen prosessi, joka rakentaa heidän ymmärrystä oivalluksista, on lopputulos todella erilainen kun usein kirjallisuudessa maalaillaan. (Gramsci 1971).

### *Väärinymmärrykset*

Guestin (2004) viitekehys psykologiselle sopimukselle koostuu muuttujista, joilla pyritään mittaamaan keskinäisiä lupauksia, kannustimia ja velvollisuuksia. Nämä kaikki ovat kuitenkin epäsuoria ja vaikeasti määriteltäviä, eli mahdottomia mitata ja verrata keskenään. Jos johdon kommunikointi ja viestintä odotuksista työntekijää kohtaan on epäselvää ja heikkoa, voivat työntekijät kokea, että psykologista sopimusta on rikottu. Tällöin työntekijöiden odotukset ovat olleet erilaiset kuin johdon lupaukset.

Johto kokee, että sopimus työvoiman kanssa on lakiin perustuva (Boxall and Purcell 2003), ei niinkään keskinäinen sopimus joka sisältää erilaisia määrittelemättömiä velvollisuuksia. Tämän tulkinnan mukaan psykologisen sopimuksen ehtojen toteutumisen mittaaminen on mahdotonta, ei pelkästään siksi, että työnantaja ei olisi pitänyt lupauksiaan (jotka usein ovat siis sen tarkemmin määrittelemättömiä) vaan koska työntekijöiden omat tunteet, se miksi ja miten he kunkin asian kokevat, vaikuttaa kokemukseen psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta. Työntekijät voivat kokea antaneensa panoksensa yritykselle, ja olettavat, että organisaatio huolehtii heistä läpi muutoksen. Epätasapaino psykologisessa sopimuksessa ei aina synny siitä, että johto ei täytä ”hiljaisia” odotuksia. Johdon puolelta voidaan myös kokea, että työntekijät jatkavat vain epärealististen odotusten luomista, eivätkä tajua, että ajat ovat muuttuneet, ja että muuttuneessa tilanteessa ei vanha sopimus ole enää millään tapaa realistinen. Johdon ja työntekijöiden kokemus psykologisen sopimuksen pitämisestä voi siis olla täysin vastakkainen; työntekijät kokevat että johto pettää heidät eikä pidä lupauksia ja sitoumuksia, kun taas johto kokee, etteivät työntekijät kykene sopeutumaan

muuttuneisiin olosuhteisiin ja pitivät kiinni täysin epärealistisista odotuksista (Cullinane & Dundon 2006 )

Cullinane & Dundon (2006) väittävät, että johto on taipuvainen omistamaan työntekijöiden työpanoksen ja ajan, sen sijaan että hyväksyisivät velvoitteet keskinäisistä sopimuksista ja kannustimista työntekijän ja työnantajan välillä. Tällainen ”uusi psykologinen sopimus” syntyi, koska johdolla oli tarve siihen. Se oli strategia, jolla pyrittiin legitimitoimaan johdon toiminta sekä olla kanavana johdon sanelemalle muutokselle.

### *Voidaanko psykologista sopimusta kutsua sopimukseksi?*

Psykologisen sopimuksen organisaatio-osapuoli ei ole kovin helposti identifioitavissa, koska isoissa organisaatioissa työntekijät kohtaavat useita organisaation edustajia, jolloin syntyy useita vuorovaikutussuhteita (Setton ym. 1996, 219-227). On epätodennäköistä, että kaikki nämä työntekijän kohtaamat edustajat tarjoavat keskenään juuri samoja odotuksia työntekijää kohtaan. Tämä johtaa epäselvyyteen siitä, mitkä organisaation edustajat ovat kaikkein vaikutusvaltaisimpia ja tärkeimpiä kun muodostetaan odotuksia. Myös esimerkiksi vuokratyövoimaa käytettäessä on vaikea määrittää, kuka psykologisen sopimuksen toinen osapuoli on, vuokratyöfirma vai asiakasorganisaatio. (Cullinane & Dundon 2006.)

Työsopimukset tehdään harvoin kahden tasapuolisen osallisen välillä. Kun aletaan työsuhteeseen työnantajan kanssa, tulee suuresta osasta työntekijöitä työnantajan vallan ja auktoriteetin alaisia. Työnantaja kontrolloi ja ohjaa resursseja organisaatiossa (Fox 1974). Useimmiten työnantaja päättää palkan, työn sijainnin sekä etuudet joita tarjotaan, ja saa sitä vastaan työntekijän fyysisen ja mentaalisen työpanoksen.

Jos valta on epätasapainossa johdon ja työntekijöiden välillä, sen vaikutukset siihen kuinka hiljaisia odotuksia voidaan kommunikoida ja ymmärtää, johtavat usein siihen, että sopimuksia rikotaan väistämättä (Morrison & Robinson 1997, 226–256.). Ehkä psykologinen sopimus tulisi nähdä sosiaalisen vaihtokaupan vuorovaikutuksena. Cullinane & Dundon (2006) pohtivatkin olisiko psykologinen sopimus syytä tunnustaa sosiaalisen vaihdon teoriaksi.

### *Vain ideologinen sopimus?*

Psykologisen sopimuksen ideologinen vetovoima on sen hyvänolon ja voimaannuttamisen viesteissä. Yleisesti mielikuva psykologisesta sopimuksesta on positiivinen, niin työntekijöille kuin johdolle. Se tuottaa mielikuvan moderneista, nousussa olevista mobileista työntekijöistä, jotka kasvattavat ansioluetteloaan ja osaamistaan. Cullinane & Dundon (2006, 124) väittävätkin, että psykologisen sopimuksen päätarkoitus on laillistaa vallassa oleva ideologia, joka vastaa 2000-luvun kapitalismin ylläpitämisestä.

Keenoy & Anthony (1992, 235) kirjoittavat, että psykologinen sopimus pyrkii muuttamaan, inspiroimaan, motivoimaan ja ennen kaikkea luomaan uuden yhtenäisen todellisuuden, joka on saatavilla niille jotka valitsevat tai ovat suostuteltuja uskomaan siihen. Uuden työn muutosten myötä tämä kuvaa hyvin psykologisen sisällön ydintä nykypäivänä. Se on väline, jolla halutaan luoda uskomuksia, jotka ovat edullisia sanelijalleen.

Tämän tapaustutkimuksen lähtökohtana psykologinen sopimus nähdään työnantajaorganisaation ja työntekijän välisinä molemminpuolisina oletuksina ja odotuksina, kuten Rousseau on määritellyt. Tarkoituksena on kuitenkin tätä tapausta havainnoimalla luodata syvälle ja analysoida ilmiötä mahdollisimman intensiivisesti, ja siten ymmärtää minkälaiseksi sopimus on oikeasti koettu.

### 3 TUTKITTAVANA ILMIÖNÄ TIETOTYÖLÄISTEN KOKEMUS PSYKOLOGISESTA SOPIMUKSESTA

Tutkimusilmiönä on kokemus, joka tietotyöntekijöillä on psykologisesta sopimuksesta ja sen muutoksesta case-yrityksessä. Yrityksessä on ollut vuosittain useita yhteistoimintaneuvotteluja, organisaatiomuutoksia sekä strategiamuutoksia. Kaikki haastateltavat olivat olleet osana YT-neuvotteluja, jotkut jopa useamman kerran saman vuoden aikana.

Tyypillisesti työntekijät yrityksessä X ovat sitoutuneita yritykseen, ja he tekevät töitä enemmän kuin pyydetään. Työntekijöiden keskuudessa on vallinnut vahva yhteenkuuluvuuden tunne, ja sosiaalinen kanssakäynti on ulottunut työajan ja –paikan ulkopuolelle. Useat ovat tulleet yritykseen töihin valmistuttuaan, eikä haastateltavista moni ole oma-aloitteisesti vakavasti miettinyt työpaikan vaihtoa.

#### *Kokemus*

Koska tutkielma keskittyy tietotyöläisten kokemuksiin, on tärkeää ymmärtää mitä kokemuksella tarkoitetaan. Perttulan (2009) mukaan kokemus on tajunnallinen tapa merkityksellistää niitä todellisuuksia, joihin ihminen on suhteessa. Kokemus on myös rakenteeltaan suhde. Kokemus käsitetään laajasti ihmisen kokemuksellisenä suhteena omaan todellisuuteensa, maailmaan jossa hän elää. Eläminen on ennen kaikkea kehollista toimintaa ja havainnointia, ja samalla myös koetun ymmärtävää jäsentämistä. Jonkun yksilön suhde toisiin ihmisiin, kulttuuriin ja luontoon ilmenee hänen kokemuksissaan. Kokemus syntyy vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. (Laine 2001.)

Todellisuudesta käytetään nimitystä elämäntilanne. Kokemus on sitä mitä elämäntilanne ihmiselle tarkoittaa. Todellisuudessa on paljon sellaista, johon kaikki ihmiset eivät ole suhteessa, joten on paljon asioita, jotka eivät tarkoita monille ihmisille yhtään mitään. Sellaiset asiat eivät kuulu heidän elämäntilanteeseensa, eikä niistä aiheena saatavia kokemuksia voi tutkia, koska niitä ei ole. (Perttula 2009, 149.)

Fenomenologiassa tutkitaan kokemuksia, eli ihmisen suhdetta omaan elämäntodellisuuteensa. Ihmistä ei voida ymmärtää irrallaan tuosta suhteesta (Laine 2001). Fenomenologia eli ”oppi ilmiöistä” tutkii todellisuuden ilmenemistä ihmiselle hänen kokemusmaailmassaan. Se on filosofian tutkimussuuntaus ja oppi, joka pyrkii tutkimaan tietoisuuden rakenteita havaintokokemuksessa. Fenomenologia tutkii siis inhimillisen kokemuksen luonnetta ja pyrkii selvittämään, miten todellisuus on annettu meille kokemuksessa. (Varto 1992.) Tästä johtopäätöksenä rankasti yksinkertaistaen voidaan sanoa, että fenomenologia tutkii ihmisten kokemuksia ja mielipiteitä.

Fenomenologinen tutkimus ei pyri löytämään universaaleja yleistyksiä, vaan pyrkii ymmärtämään jonkin tutkittavan alueen ihmisten sen hetkistä merkitysmaailmaa (Laine 2001). Tässä tutkielmassa pyrkimys on ymmärtää niitä merkityksiä, joista haastateltavien kokemukset psykologisesta sopimuksesta syntyvät. Pyrin selvittämään haastateltavien ajattelun yleisiä piirteitä sekä heidän ajattelun välisiä eroja.

### 3.1 Tutkimusaineiston käsittely

Lähestymistapa tutkimuksessani on laadullinen, koska siten kerätty aineisto tekee monipuoliset tarkastelut mahdollisiksi sekä nostaa esiin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmat ja kokemukset (Hirsjärvi & Hurme 2006, 22, 27). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimuskohteena on aina ajatteleva ja toimiva ihminen omassa viitekehysessään. Ominaista kvalitatiiviselle aineistolle on sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 2011, 84). Pyrkimyksenä on tutkittavan ilmiön tarkka kuvaaminen ja syvempi ymmärtäminen. Laadullinen tutkimus on hypoteeseja luovaa eikä testaavaa (Jaye 2002). Se sopii hyvin erityisesti asenteiden ja uskomusten tutkimiseen. Tutkimustulokset vastaavat kysymykseen, miksi, miten tai millainen (Pope & Mays 1995).

Koska tutkin kokemusta ennalta määritetystä käsitteestä, tukeudun tutkimusstrategiassani väljästi laadullisen tutkimuksen fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen, jonka erityispiirteenä on se, että siinä ihminen on tutkimuksen kohteena ja tutkijana (Varto 1992). Fenomenologisen filosofian mukaan tutkimuksen perustana olevia filosofisia ongelmia ovat ihmiskäsitys, eli millainen ihminen on tutkimuskohteena, ja tiedonkäsitys, eli miten tuollaisesta kohteesta voidaan saada



inhimillistä tietoa ja millaista tämä tieto on luonteeltaan. Tutkimuksen teon kannalta keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Tietokysymyksinä nousevat esille ymmärtäminen ja tulkinta. (Laine 2001.)

Tutkijat voivat lainata tiettyjä osia tutkimusstrategiasta, eli he noudattavat vain joitakin kyseisen strategian periaatteista (Hirsjärvi & Hurme 2011, 153). Käytän tätä menettelyä omassa tutkimuksessani, koska tutkin tunnettua teoriaa, enkä lähesty aihetta täysin fenomenologisen periaatteen mukaan ilman teoreettista viitekehystä.

Fenomenologiseen tutkimukseen hermeneuttinen ulottuvuus tulee mukaan tulkinnan tarpeen myötä. Ajatuksena on tällöin, että hermeneutiikalla tarkoitetaan yleisesti ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa, jossa yritetään etsiä tulkinnalle mahdollisia sääntöjä, joita noudattaen voitaisiin puhua vääristä ja poikkeavista tulkinnoista. Tässä käsitteistössä hermeneuttinen ymmärtäminen tarkoittaa ilmiöiden merkityksen oivaltamista. (Heikkinen & Laine 1997.) Tässä tutkimuksessa hyväksyn inhimillisen ajattelun historia-, kulttuuri- ja näkökulmasidonnaisuuden ja pyrin selvittämään, miten todellisuus ilmenee haastateltaville.

Käytännössä ja arkielämässä toimimme luontaisen ymmärryksemme varassa. Sitä nimitetään hermeneuttisessa kirjallisuudessa esiymmärrykseksi. Tutkimuksen yhteydessä sillä tarkoitetaan kaikkia tutkijalle luontaisia tapoja ymmärtää tutkimuskohde jonkinlaisena jo ennen tutkimusta. Sekä fenomenologisella että hermeneuttisella tutkimuksella on kaksitasoinen rakenne: perustason muodostaa tutkittavan koettu elämä esiymmärryksineen, ja toisella tasolla tapahtuu itse tutkimus, joka kohdistuu ensimmäiseen tasoon. Haastateltava kuvaa mahdollisimman luonnollisesti ja välittömästi omia kokemuksiaan ja niihin liittyvää ymmärrystä, ja toisella tasolla tutkija pyrkii refleктоimaan, tematisoimaan ja käsitteellistämään ensimmäisen tason merkityksiä. (Laine 2001.) Jonkinlainen esituttuus aiheeseen on merkitysten ymmärtämisen edellytys.

Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö eli kokemuksen merkitys. Tavoitteena on siis tehdä jo tunnettu tiedetyksi. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa yritetään nostaa tietoiseksi ja näkyväksi

se, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itsestään selväksi, tai se mikä on koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu. (Laine 2011.)

Voidaan sanoa, että kokemuksen tutkimisessa on oletus, että tutkittavat ilmiöt ovat sellaisenaan läsnä elämismaailmassa, mutta muodossa, joka ei avaudu käsitteellistämiselle ja ymmärtämiselle suoraan. Niinpä tutkijan on rajattava tämä kokonainen maailma tulkinnan kautta. Hermeneuttiset säännöt, tutkimuskohteen autonomisuus, merkityksen koherenssi, ymmärtämisen aktualisuus ja aina uudelleen ymmärtäminen ovat perustana sille tulkinnan menetelmälle, joka luodaan kulloistakin tutkimusta varten (Varto 1992, 58-63.)

Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen perinteen suhde tutkimuksen ontologiaan ja epistemologiaan on se, että ihmisen oleminen määrittelee sen, millainen todellisuus hänelle on, eli ontologia on aina epistemologiaan nähden esisijainen (Sarajärvi & Tuomi 2013, 35-37).

### *Hermeneuttinen kehä*

Jokaisessa tutkimuksen vaiheessa tutkija kohtaa ns. hermeneuttisen kehän ongelman. Hermeneuttisella kehällä tarkoitetaan tässä laajasti tutkimuksellista dialogia tutkimusaineiston kanssa. Tutkiva dialogi on kehämäistä liikettä aineiston ja oman tulkinnan välillä, jossa tutkijan ymmärryksen tulisi jatkuvasti korjautua ja syventyä. Tarkoituksena on, että tuota kehää kulkemalla tutkija vapautuisi oman perspektiivinsä minäkeskeisyydestä. Dialogissa tavoitellaan siis avointa asennetta toista kohtaan. Kehätien alussa tutkija tekee välittömiä tulkintoja. Tätä tapahtuu jo aineiston hankkimisen vaiheessa, haastateltavaa kuunnellessa ja katsellessa. Tuosta välittömyydestä pyritään irti kriittisen ja reflektiivisen asenteen avulla, otetaan etäisyyttä omaan tulkintaan, pois kuvitelma-alueelta, jonka tutkija on luonut toisesta. Tämän jälkeen mennään jälleen aineiston pariin, yritetään nähdä uusi silmin, mitä toinen on tarkoittanut ilmaisullaan. Aineistosta nousee nyt esiin asioita, joita ei huomannut tai piti epäolennaisena, koska ne eivät vastanneet tutkijan omaa välitöntä tulkintaa. (Laine 2001.)

Tutkija tekee aineiston pohjalta itselleen tulkintaehdotuksen, hypoteesiin. Jokainen uusi sukellus aineistoon merkitsee tuon tulkintaehdotuksen koettelua. Tavoitteena tässä kehäliikkeessä on löytää todennäköisin ja uskottavin tulkinta siitä, mitä tulkittava on tarkoittanut. (Laine 2001.)

Laineen mukaan ei ole mahdollista esittää tarkkaa kuvausta fenomenologisesta tai hermeneuttisesta metodista. Se saa soveltavan muotonsa kulloisenkin tutkimuksen monien eri tekijöiden tuloksena. Sellaisia ovat ennen kaikkea tutkijan, tutkittavan ja tilanteen erityislaatuisuus. Tutkijan on harkittava tilannekohtaisesti, miten voi tutkimuksessaan toimia niin, että saavuttaa toisen kokemuksen ja hänen ilmaisunsa merkitykset mahdollisimman autenttisina. (Laine 2001, 31.)

Tutkijan on tärkeää laajentaa omaa subjektiivista perspektiiviään siten, että voi ymmärtää toisen ilmaisujen omalaatuisuutta. Tutkimukseen kuuluu ajoittain kriittinen ja reflektiivinen vaihe. Kriittisyys tarkoittaa tässä ennen kaikkea itsekritiikkiä; kyseenalaistan aina tulkintaani. Reflektiivisyydellä taas pyritään takaamaan se, että tutkija on mahdollisimman tietoinen omista tutkimukseen liittyvistä lähtökohdistaan. On tärkeää laajentaa omaa perspektiiviä kriittisesti ottamalla etäisyyttä välittömästi ja spontaanisti nousevaan tulkintaan. (Laine 2001, 32.)

## 3.2 Aineiston keruu

### 3.2.1 Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu sekä elämäankaaren piirtäminen

Haastattelun ja muunlaisten aineistonkeruumenetelmien yhdistäminen on monesti hyvin hedelmällistä (Grönfors 2011). Monet tutkijat puhuvatkin eri menetelmien puolesta. Laajentamalla menetelmien käyttöä saadaan esiin laajempia näkökulmia ja voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Burgess (1982) käyttää termiä monimetodinen lähestymistapa kuvaamaan eri menetelmien käyttöä tutkimuksessa. Vanhempi termi, joka viittaa tähän strategiaan on triangulaatio. Denzin (1970) jaottelee triangulaation neljään tyyppiin seuraavasti: Tutkimuksessa käytetään 1. monia menetelmiä, 2. monia tutkijoita, 3. monia aineistoja sekä 4. monia teorioita. Robson (1995, 291) puhuu tässä yhteydessä tulkintojen rikastuttamisesta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 38-40.)

Tässä tutkimuksessa laadullisena lähestymistapana sovelletaan yksilöhaastattelua, jota täydennetään elämäнкаari-menetelmällä, koska sillä tavoin saatiin haastateltavat miettimään ja hahmottamaan syvemmin työhistoriaansa. Yksilöhaastattelussa sovelletaan myös arvostavaa haastattelua, eli appreciative inquiryä (AI). AI:ssa keskitytään myönteisiin kokemuksiin ja organisaatiossa jo toimiviin asioihin (Cooperrider & Whitney 2005). Arvostavan haastattelun tavoitteena oli saada selville haastateltavien kokemus psykologisen sopimuksen elementeistä.

Haastattelu antaa mahdollisuuden tutkia haastateltavien kokemuksia ja heidän ilmiölle antamia merkityksiä. Se antaa hyvät mahdollisuudet pyrkiä löytämään käsitysten taustalla vaikuttavia syitä; menetelmä antaa mahdollisuuden peilata, miksi haastateltavat kokevat asiat juuri niin kuin he kokevat. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 34-35.)

Haastattelun etu on joustavuus, koska haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Tällaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi postikyselyssä, jossa kaikki vastaajat saavat samanlaisen lomakkeen. Postikyselyn lähettäjä lähinnä vain olettaa, että vastaajat ovat luku- ja kirjoitustaitoisia ja että he kykenevät, haluavat ja osaavat ilmaista itseään tarkoittamallaan tavalla kirjallisesti. Lisäksi kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katso aiheelliseksi, eikä haastattelua ymmärretä väärin tietokilpailuksi. Haastattelun etuna on myös se, että haastattelijalla voi samalla toimia havainnoitsijana, sanotun lisäksi voi havainnoida tavan jolla asia sanotaan. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 73-74.). Toisen kokemuksiin päästään käsiksi vielä paremmin, jos haastatteluun liitetään videointia tai vaikkapa kuvien tuottamista. (Laine 2001, 26-43.)

### *Avoim haastattelu*

Avoim haastattelu sopi tähän tutkimukseen, koska halusin ymmärtää haastateltavien kokemuksia, ja päämääränäni oli saada haastateltava rekonstruoidaan kokemuksensa psykologisesta sopimuksesta (Seidman 1991, 9).

Avoimessa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, ja haastateltavan päätehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan. Vain

ilmiö, josta keskustellaan, on määritelty. Haastattelut muistuttavat keskustelua, jossa edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 45-46, Sarajärvi & Tuomi 2013, 75.)

Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään ja haastattelija pyrkii luomaan tilanteesta mahdollisimman luontevan ja avoimen. Haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, jossa keskustelun etenemistä ei ole lyöty lukkoon vaan se etenee tietyn aihepiirin sisällä vapaasti ja paljolti haastateltavan ehdoilla. Avoimessa haastattelussa ei ole tarkkoja kysymyksiä, vaan siinä annetaan tilaa haastateltavan kokemuksille, tuntemuksille, muistoille, mielipiteille ja perusteluille. Haastattelukysymysten tulee mukailla keskustelun kulkua, ja niiden tulee olla avoimia, mahdollisimman vähän vastausta ohjaavia. Haastateltavan annetaan puhua asiasta vapaasti. Teemahaastattelu ei siis ole sopiva tapa tutkia kokemusta. Avoimessakin haastattelussa jokainen kysymys jossain määrin rajaa ja ohjaa haastateltavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001; Laine 2001, 35-37; Eskola & Suoranta 2000, 86-88.)

Avoin haastattelu on ilmiökeskeinen, ja ajatuksena on, että tutkimuksen viitekehys, eli ilmiöstä jo tiedetty, helpottaa tutkijaa hahmottamaan ilmiötä, jota hän on tutkimassa. Tämä tieto suuntaa haastattelua, mutta avoimessa haastattelussa sallitaan tutkijan intuitiiviset ja kokemusperäiset lähestymiset ja väliintulot. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 76.)

Tässä tutkimuksessa pystyin avoimella haastattelulla selventämään haastateltavien vastauksia ja syventää saamiani tietoja. Koska psykologisen sopimuksen kokemus on täysin subjektiivinen, oli tärkeää antaa haastateltavien vapaasti puhua aiheesta, ja kertoa siitä mitä he kokevat, eikä kirjoittaa siitä mitä minun mielessäni tutkijana asiasta on.

Harkitsin yksilöhaastatteluiden täydennykseksi ryhmäkeskustelua, koska siinä tilanteessa haastateltavien yhteinen kulttuuri olisi ollut ”läsnä” siten, että toinen toisilleen puhuessaan kulttuurisen ryhmän jäsenet olisivat voineet käyttää ”sisäpiirin” termejä, ja yhdessä vahvistaa toistensa näkemyksiä ja kokemuksia (Alasuutari 2011, 152). Pidin mahdollisuutta ryhmähaastatteluun tärkeänä ja tutkimukselle lisäarvoa

tuovana, koska olisin voinut yksilöhaastattelujen jälkeen tehdä alustavia tulkintoja ja pyytää ryhmää pohtimaan niitä, sekä esimerkiksi priorisoimaan niiden ilmenemistä heidän työuransa aikana. Valitettavasti muutama haastateltavista ei halunnut mielellään osallistua ryhmäkeskusteluun, koska irtisanomiset olivat vielä tuoreita kokemuksia ja omista tuntemuksista ei ollut mielekästä puhua ryhmän keskuudessa. Myös kaikkia yhdistävä entinen tai nykyinen työnantaja on vaikutusvaltainen yritys, josta puhuminen ryhmässä ei tuntunut turvalliselta. Kukaan ei halunnut puhua oman lähipiirinsä ulkopuolella negatiiviseen sävyyn ko. yrityksestä, ettei pilaisi omia tulevaisuuden urasuunnitelmaan. Jokainen painotti työuraansa esimerkkiyrityksessä positiivisena ja opettavana kokemuksena, vaikka nykyään tuntemukset yritystä kohtaan saattoivat olla melko negatiivisia, ja heille nousi mieleen paljon epäkohtia uransa ajalta.

### *Elämänkaari*

Jotta pääsin käsiksi haastateltavan kokemuksiin vielä avointa haastattelua syvemmin, täydensin sitä elämänkaarimenetelmällä. Elämänkaarimenetelmä on esimerkiksi sosiaalityössä käytetty työväline, jossa ihminen hahmottaa henkilökohtaista historiaansa piirtämällä aikajanaa. Elämänhistorian tarkastelu aikajanan avulla mahdollistaa konkreettisesti erilaisten riippuvuussuhteiden sekä käsitteiden avaamisen. (SOSWEB – Sosiaalityön työmenetelmät.)

Yksilöä helpottaa henkilökohtaisen historiakäsityksensä rakentamisessa aikajanan. (SOSWEB – Sosiaalityön työmenetelmät.) Tässä tutkimuksessa yhdistin haastateltavien kanssa tehdyt aikajanat, jolloin sain psykologisen sopimuksen muutoskohtiin erilaisia näkökulmia mukaan ja sen avulla pystyin havaitsemaan eroavaisuuksia sekä samankaltaisuuksia psykologisen sopimuksen kehityksessä. Kun aikajanaan yhdistetään elämänkaarimenetelmä, saadaan mukaan sovitun jakson ala- ja ylämäet. Elämänkaari aloitetaan sovitusta ajankohdasta ja päätetään esim. nykyhetkeen. (SOSWEB – Sosiaalityön työmenetelmät.) Nyt haastateltavat aloittivat sen piirtämisen työsuhteen aloituksesta yrityksessä X työsuhteen päättymiseen tai meneillään olevaan vuoteen 2013, jos vielä jatkoivat yrityksen palveluksessa.

### 3.2.2 Haastateltavat

Avoimeen haastatteluun valikoitui haastateltaviksi viisi case-yrityksestä irtisanottua, ja viisi siellä edelleen työskentelevää henkilöä, joista kolme oli naisia ja seitsemän miehiä. Haastateltavien työsuhteet case-yrityksessä olivat kestäneet viidestä kahdeksaantoista vuoteen. Osalle se oli ensimmäinen vakituinen työpaikka, ja osalla oli yli viiden vuoden työkokemus muissa yrityksissä. Osa haastateltavista oli myös kokenut yhteistoimintaneuvotteluja aiemmissa työsuhteissaan. Pidin tärkeänä ymmärtää aiempaa työhistoriaa ja sen merkitystä siihen, kuinka psykologinen sopimus koettiin case-yrityksessä. Myös haastateltavien näkemykset tulevaisuuden työpaikkojen psykologisen sopimuksen tilasta kiinnosti.

### 3.2.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin huhti – toukokuussa 2012. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Ennen ensimmäistä varsinaista haastattelua tein pilottitestin, jossa pystyin tarkastamaan haastatteluprotokollan toimivuuden ja loogisuuden. Haastattelua varten yliopistolta oli varattu neuvottelutila, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman neutraali ja häiriötön. Haastateltaville korostettiin, että kyseessä on yliopisto-opintoihin liittyvä tutkimus, eikä case-yrityksen teettämä. Keskustelun luottamuksellisuuden ja haastateltavien anonymiteetin korostaminen oli tärkeä osa haastattelujen alkuvalmistelua, koska aihe oli monelle vielä arkaluontoinen ja vastaajat kantoivat huolta tulevaisuuden urakehityksestään.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen puitteissa kerroin aluksi haastateltaville psykologisen sopimuksen käsitteestä, mitä se teoriassa tarkoittaa, ja kuvailin muutamia esimerkkejä siitä, millainen psykologinen sopimus voi olla. Painotin sitä, että jokaisen kokemus psykologisesta sopimuksesta on täysin henkilökohtainen ja subjektiivinen, eikä kaikkia tai yhtäkään esimerkin määrettä tarvitse löytyä omasta sopimuksesta. Valitsin teoriavetoisen lähestymistavan, koska tahdoin haastateltavien pohtivan psykologista sopimusta ja sen kehitystä omassa työsuhteessaan esimerkkiyrityksessä. Toinen tapa lähestyä asiaa olisi ollut se, että haastateltavat kertovat omista oletuksistansa ja odotuksistansa työnantajaa kohtaan ja pohtivat ovatko heidän

odotuksensa täyttyneet ja ovatko he olleet tyytyväisiä tilanteeseensa. Tällä lähestymistavalla olisin voinut havainnoida miten psykologinen sopimus on ilmennyt haastateltavien kohdalla ja luoda aineistosta teoreettiset käsitteet. Mutta pidin perusteltuna, että he miettivät psykologisen sopimuksen käsitettä, ja sitä miten he sen ovat kokeneet eri vaiheissa uraansa. Psykologinen sopimus on suhteellisen paljon tutkittu kysymys, ja siihen liittyvät elementit ovat jo tiedettyjä.

Haastattelutilanteissa ilmeni, että haastateltavat sovelsivat haastattelutilanteeseen jonkinlaista sovellettua terapiatilanteen kehystä (Alasuutari 2011, 151), ja useampi haastateltava totesi keskustelun olleen ”puhdistava” ja heidän omia ajatuksia jäsentävä.

### 3.2.4 Haastattelumenetelmän haasteet

Koska haastateltavien vastaukset voivat olla hyvinkin laajoja sekä monitahoisia, vaaditaan haastattelijalta taitoa ja kokemusta, jotta aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Kuka tahansa ei välttämättä ole sopiva haastattelijaksi, sillä avoin haastattelu vaatii runsaasti aikaa ja aitoa kiinnostusta aiheeseen. Vuorovaikutus- ja haastattelutaitojen ohella avoimessa haastattelussa korostuu haastattelijan persoonallisuuden merkitys. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35.)

Haastattelun katsotaan myös sisältävän monia virhelähteitä. Virheitä aiheutuu niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin. Esimerkiksi haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, ja toisaalta taas haastattelijan ennakkoasenteet ja riittämätön itseymmärrys. (Laine 2001, Hirsjärvi & Hurme 2011, 35.)

Myös vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on usein ongelmallista, koska valmiita ”malleja” ei ole. Haastattelu on kallis ja aikaa vievä aineistonkeruumuoto (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35.)

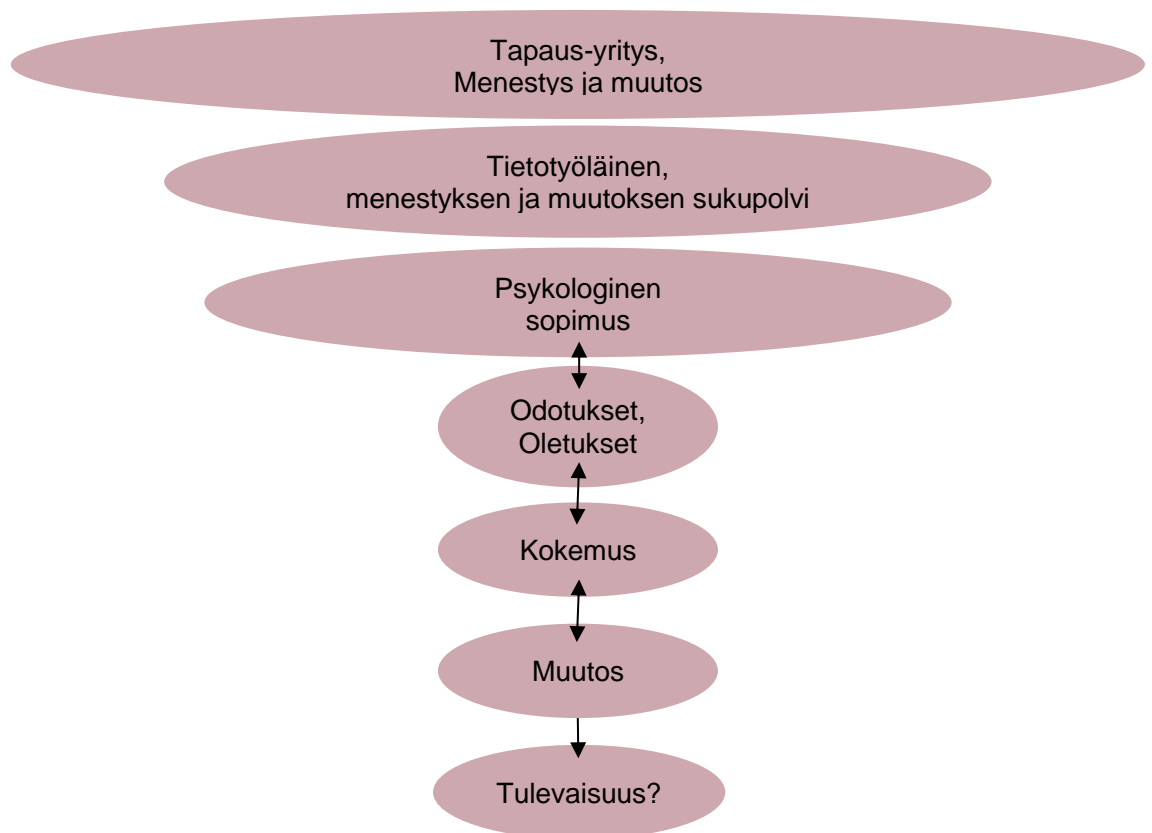
## 3.3 Aineiston analyysi

Analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysiä, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentti voi tässä yhteydessä olla miltei mikä



tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. Sisällönanalyysi sopii hyvin täysin strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 103.) Sisällönanalyysillä saadaan kerätty aineisto kuitenkin vain järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten (Grönfors 1982, 161).

Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen (Sarajärvi 2002). Kuvio 5 on tutkimukseni analyysirunko.



*Kuvio 5 Tietotyöläisten kokemuksia psykologisesta sopimuksesta analyysirunko*

Muodostin sisällönanalyysin teorialähtöisesti, joka nojaa tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti. Aineiston analyysiä ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 97.) Koska

psykologinen sopimus on viime aikoina suhteellisen paljon tutkittu ilmiö, oli perusteltua lähestyä asiaa teorialähtöisesti. Muodostin siis psykologisesta sopimuksesta analyyttisen viitekehyksen, ja tarkastelin sen saamia hienosyisempiä piirteitä haastateltavien kokemuksista työsuhteessaan yrityksessä X. Kerroin haastateltaville psykologisesta sopimuksesta perustiedot, ja sen jälkeen he rakensivat omaa kertomustaan tuohon annettuun viitekehykseen. Psykologisen sopimuksen käsite oli siis avattava, jotta haastateltavat osasivat käyttää sitä viitekehyksenä luodessaan omaa tarinaansa.

Puhtaasti aineistolähtöinen tutkimus olisi ollut tässä tapauksessa vaikea toteuttaa, koska ajatus havaintojen teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate (Sarajärvi & Tuomi 2013). Takana on ajatus siitä, että ei ole olemassa objektiivisia havaintoja sinällään, vaan mm. jo käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa myönnetään tämä ongelma, mutta aineistolähtöisessä tutkimuksessa ongelma on perustavampaa laatua kuin tutkimuksissa yleisesti. Fenomenologis-hermeneuttisessa perinteessä ongelma pyritään ratkaisemaan siten, että tutkijan tulee kirjoittaa auki omat ennakkokäsityksensä ilmiöstä ja suhtautua tietoisesti niihin analyysin aikana. (Sarajärvi & Tuomi 2013.)

Teorialähtöisessä analyysissä päättelylogiikka yhdistetään usein deduktiiviseen päättelyyn. Kun tutkitaan kokemusta jostain ilmiöstä, teoriaosassa ensin päätetään mistä tämä ilmiö muodostuu. Tutkimuskysymykset asetellaan suhteessa tähän päätökseen. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 98.) Tässä tutkielmassa määritin psykologisen sopimuksen kirjoittamattomiksi odotuksiksi ja oletuksiksi, joita työntekijällä on työnantajaansa kohtaan. Haastattelujen alussa kerroin tämän määritelmän esimerkkeineen haastateltaville.

Koska aineistosta nousi esiin selkeitä teemoja ja niiden myötä tyyppejä, hyödynsin niiden tyypittelyyn aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, koska siten rikastutin aineiston tulkintaa (Robson 1995, 291). Vaikka haastateltavat heijastivat kokemuksiaan psykologisen sopimuksen käsitettä vastaan ansiokkaasti, koin tärkeänä analysoida aineistoa syvemmin, kun pelkän teorialähtöisen analyysin avuin. Täten sain monipuolisemman otteen aineistoon, ja ymmärsin paremmin teorialähtöisesti tekemääni sisällönanalyysiä.

Haastatteluaineistosta esiin nousevien seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa on ehkä analyysin olennaisin osa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 174). Tarkastelin yhteyksiä teemoittelun kautta tyypittelemällä sekä tarkastelemalla ääriryhmiä. Sisällönanalyysin teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Aineistosta etsitään tiettyä teemaa ja aihetta kuvaavia näkemyksiä. Tiettyjen teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näistä yhteisistä näkemyksistä eräänlainen yleistys, tyypiesimerkki. Tyypittelyssä tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistyksiksi. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 93.) Ääriryhmätarkastelussa taas muodostetaan esimerkiksi kaksi toisilleen vastakkaista ryhmää yhden tietyn keskeisen seikan suhteen tai joidenkin seikkojen yhdistelmän perusteella. Kun jonkin seikan perusteella on muodostettu ääriryhmät, voidaan näissä ryhmissä tarkastella muista tutkimuksessa keskeisiä seikkoja. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 174-175.) Tyypittelemällä pyrin määrittelemään, miten haastatteluissa esiin nousseet psykologisen sopimuksen piirteet voisi ryhmitellä tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella (Miles & Hubermann 1994). Ääriryhmätarkastelua soveltaen pyrin etsimään mahdollisia kontrasteja aineistosta.

### *Narratiivinen tarkastelu*

Narratiivisessa tarkastelussa voidaan muodostaa eräänlaisia tyypikertomuksia. Esimerkiksi Hänninen (1999, 33) kuvaa muodostaneensa kustakin tarinasta aluksi ydintarinoita, joista käy ilmi tarinoiden juonet tiivistettyinä. Näistä ydintarinoista taas voidaan muodostaa suurempi perustarina, joka kuvaa pienempien tarinoiden kokonaisuutta ja pääjuonta. Tällaiset konstruoinnit ovat siis eräänlaisia tyypittelyjä nekin, joissa tiivistetään aineiston keskeiset elementit. Tyypikertomuksessa ilmenee keskimääräisten, tyypillisten tarinoiden juonirakenne keskeisine elementteineen, tarinassa mukana olleet keskeiset henkilöt ja muut osatekijät. (Saaranen-Kauppinen & Puustiniikka 2007.)

Kun olin analysoinut aineistoa tyypittelyn ja ääriryhmien tarkastelun keinoin, rekonstruoin kertomusten pohjalta tyypikertomukset. Näin syntyivät uskollisen palvelijan ja pragmaattisen etenijän tarinat. Kummankin oma persoonallinen tarina keskittyy sisällönanalyysissa esiin nousseisiin keskeisiin teemoihin. He eivät edusta

vain itseään, vaan tietynlaista kerronnallista identiteettiä. Heidän kerrontansa ulkopuolelle ei jää mitään oleellista aineiston sisällöistä, vaan he edustavat yhdessä koko aineiston ääntä. (Kujala 2007, 31.) Päädyin kirjoittamaan tyyppikertomukset yksikön kolmannessa persoonassa, koska aihe ja kokemukset olivat minulle läheisiä. Narratiivisissa tutkimuksissa kolmannen persoonan käyttämisen tarkoituksena voi olla esimerkiksi pyrkimys helpottaa kertojalle henkilökohtaista ja ehkä vaikeaakin reflektointia. Kolmannessa persoonassa kirjoittaminen helpottaa myös etäisyyden ottamista (Hänninen & Koski-Jännes 2000, 197-198).

## 4 PSYKOLOGINEN SOPIMUS TUOTEKEHITYSORGANISAATIOSSA

Uuteen psykologiseen sopimukseen kuuluu, että elämä on jatkuvaa muutosta. Näin opettaa myös USA:n kaikkien aikojen myydyin elämäntapaopas, psykologi Spencer Johnsonin kirjoittama ”Kuka vei juustoni, Keskeytä muutosvastarintasi – löydä rohkeutesi työssä ja elämässä”. ”Haistele juustoa mahdollisimman usein niin että huomaat, milloin se on käymässä vanhaksi”, valmentaa konsultti. Uusissa oppaissa työntekijöitä neuvotaan huolehtimaan itse urastaan, koska kenenkään muun velvollisuus ei ole sitä heille järjestää. Esimerkiksi Southwest Airlines hankki tätä kirjaa 28000 kappaletta jokaiselle työntekijälleen. (Siltala 2007, 234-235.) Pro gradun haastatteluja litteroidessani, mietin paljon sitä, että case-yrityksen kannattaisi seurata Southwest Airlinesin linjaa ja myöntää, että psykologisen sopimuksen ehdot ovat muuttuneet. Tosin tuotekehitystä tekevälle yritykselle tämän myöntäminen voi olla riski, koska se voi kannustaa kriittisissä rooleissa olevia asiantuntijoita muuttamaan asennettaan työtään kohtaan yrityksessä. Yritys X:n etu saattaa olla viestiä pysyvyydestä ja molemminpuolisesta sitoutumisesta, jotta työntekijät saadaan panostamaan ja sitoutumaan meneillään oleviin projekteihin täysillä. (Siltala 2007, 380-387.)

Siltalan (2007) mukaan esimiehinä toimineet ylemmät toimihenkilöt kokivat tulospaineiden 1990-luvun Suomessa syrjäyttäneen ihmiskeskeisimmät arvotnsikä kiristäneen työilmapiiriä. Keskijohdon on saatava henkilöstön kyvyt optimaaliseen käyttöön. 1990-luvun lopulla puolet heistä uskoi, että jos heidän vastuualueensa ei täyttäisi asiakkaiden ja omistajien odotuksia, organisaatioita muutettaisiin, ja kolmannes pelkäsi seurauksena olevan peräti erottamisen tai siirron muihin tehtäviin. Esimiehet kantoivat paineen itse, sillä alaisille tulosodotukset täytyi ”suodattaa” pehmenetyssä muodossa paniikin välttämiseksi. (Siltala 2007, 385.)

*”Esimiehet sanoi vaan, että media liioittelee, kun ei siellä tiedetä mitä me oikeasti tehdään. Homma oli niiden mukaan vakaalla pohjalla, ja meidän tuote se kaikkein kriittisin, siihen oli nyt panostettava, että siitä sitten hyötyy koko firma. Totta kai ne puhuu silleen, mutta siis ihan paskaahan se on, se on niiden työtä. Tuli sellainen olo että miten tyhminä ne meitä pitää, vaikka halusikin uskoa kun pelkäsin mitä tulee.”*  
(H10)

Tietoliikennealalla tuotekehitys on tietointensiivinen ala, jossa työskentelee itsenäisiä ja innovatiivisia tietotyöläisiä. Luova luokka (Florida 2002) tarkoittaa työtä, jossa ei toisteta ja monisteta kaavamaisesti vanhoja ratkaisuja, vaan luodaan uusia innovatiivisia ratkaisuja. Tuotekehitys on luovaa työtä ja se on enimmäkseen järjestelmällistä ja rationaalista työtä, mutta siinä on myös oivaltamista, asioiden kirkastumista ja alitajuntaa hyödyntäviä elementtejä (Hakala 1999, 2002). Tutkimusten mukaan tieteellisesti luovat yksilöt ovat toiminnassaan kurinalaisia ja pitkäjänteisiä. Menestyneiden tieteentekijöiden kertomukset osoittavat, että luovat ratkaisut voivat syntyä vastakkaisten tekijöiden tuloksena. Ne vaativat tiettyä rentoutta ja vapautunutta olotilaa, mutta myös taustalla olevaa aikataulujen luomaan pakkoa ja välttämättömyyttä. (Julkunen 2004, 75.)

Nykyistä tieto- ja asiantuntijatyötä kuvaa uudelleenmuotoutuva henkilökohtaisuus (Julkunen 2004, 73). Tietotyössä henkilökohtainen kosketus, luovuus ja draivikin on mahdollinen, ja vastuun henkilökohtaisuus silloinkin kun työhön ei muuten voi sanottavasti jättää omaa jälkeään. Henkilökohtainen ”tärähtäminen” on myös upotettu organisaatorakenteisiin ja yksilöllistämisen tekniikoihin – yksilöllisiin tulostittareihin, kehittämiskeskusteluihin ja palkkausjärjestelmiin. Tietotyön voi sanoa vaativan rajatyötä moneen suuntaan, oman työkokonaisuuden rajaamista, oman vastuun rajaamista ja työajan rajaamista, kun kaikki nämä ovat käyneet hämäräksi. (Julkunen ym. 2004, 74.)

Haastatteluissa kävi ilmi kokemukset siitä, että tuotekehityksen aikataulut aiheuttivat sellaista kommunikointia ylhäältä alaspäin, jossa työntekijät kokivat tulleen johdetuksi harhaan. Aikataulujen ja työntekijän panoksen merkitystä projektille painotettiin, vaikka samaan aikaan yhteistoimintaneuvottelut tai negatiiviset huhut yrityksen tulevaisuudesta vaikuttivat henkilökohtaiseen turvallisuuden tunteeseen omasta pärjäämisestä.

*”Luvattiin että työt jatkuu, että teette todella tärkeää työtä, useamman kerran. Käytettiin hyväkseen, firma halusi vaan että työt tulee tehdyksi ja kehumalla sitoutettiin ja ajateltiin että kun projekti valmis, niin nämä ihmiset saa lähtee.” (H7)*

Haastatteluissa nousi esiin myös työn palkitsevuuden puute. Työuran alun ”hyvä työ palkitaan aina” asenne muuttui, eikä esimerkiksi kollegoiden irtisanomisten myötä lisääntynyt työmäärä lisännyt palkkioita tai auttanut uralla etenemisessä.

*”Ei ollut merkitystä sillä tekeekö työnsä hyvin vai ei, palkka ei noussut. Jos teki työnsä hyvin sai vaan lisää vastuuta ja työtä, ei palkkioita” (H1)*

Haastateltavat kokivat tämän innovaatiota syöväksi ilmiönä. Mielenkiintoinen ja haasteellinen työ sekä vastuu olivat palkitsevia aikansa.

*”Se sopi mulle että sai tehdä ja kehittää, ja omat tavoitteet ajoi tsemppaamaan, emmä silloin sitä miettinyt että niistä saisi bonuksia. Se että ne tavoitteet sai rikottua antoi lisäpotkua työhön.” (H4)*

Mutta kun niissä menestyminen ei näkynyt palkkioissa, innovatiivisuus ja sisäinen yrittäjäisyys väheni huomattavasti. Myös isossa organisaatiossa palkitsemiskriteerit vaihtelivat, toisessa tiimissä saman tuloksen tehnyt saattoi tulla palkituksi kun taas toisessa asiaa ei noteerattu. Etenkin uraorientoituneilla haastateltavilla, joilla oma kehitys ja eteneminen työelämässä olivat merkittävässä roolissa, tämä heikensi psykologisen sopimuksen vahvuutta ja siten sitoutumista yritys X:ään.

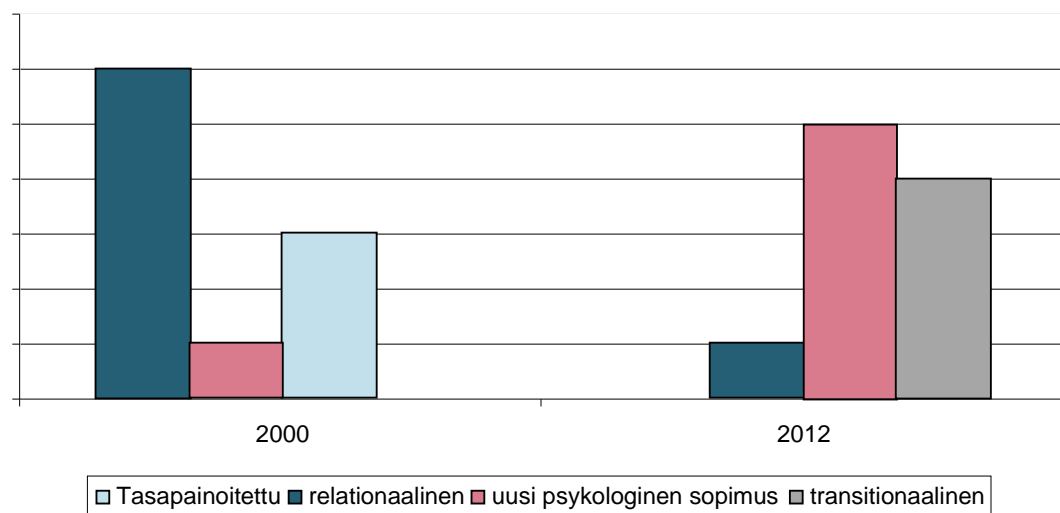
*”Vasta jälkikäteen oikeastaan tajusin kunnolla, että mua ei mitenkään oltu siitä palkittu. En mä osannut tai tajunnut aikanaan kysyä niitä palkkiota, mutta jälkikäteen tajusi, että sehän olisi pitänyt mulle maksaa. Mutta se johtui paljon esimiehestä, meidän tiimissä ei tällasia maksettu. Toisaalla olisi voinut tulla palkituksi, ja muut tulikin. Se oli iso takaisku ja firma menetti arvostusta mun silmissä silloin kun tajusin, että olisi pitänyt tulla palkituksi. Firma ei enää tuntunut kannustavalta työpaikalta, ja se oli iso isku.”(H4)*

#### 4.1 Ilmenneet psykologisen sopimuksen tyypit ja niiden kehitys

Kuviossa 8 havainnollistan mitkä psykologisen sopimuksen tyypit havaitsin haastateltavien uran alussa sekä viimeisinä vuosina. Relationaalinen sopimus oli hyvin

vahva tyyppi haastateltavien uran alussa, myös tasapainotettua sopimuksen tyyppiä löytyi useampi. Uusi psykologinen sopimus, sekä transitionaalinen sopimus korostuivat kaikkien sopimustyypeissä vuonna 2012. Uuden psykologisen sopimuksen muodostumista selittää haastattelujen perusteella pitkälti se, että haastateltavat olivat oppineet kokemuksen myötä suhtautumaan työhön, ja työnantajaansa eritavalla kun aiemmin. Transitionaalista sopimusta määrittäneet toinen toistaan seuranneet yhteistoimintaneuvottelut ja jatkuva epävarmuus, jota haastateltavat joutuivat kokemaan.

*”Muistan selvästi jossain palaverissa alkuaikoina, mietin että vaikka olen isossa firmassa, niin tuntuu silti että on perheyriyksessä. Oli tosi hieno filis.” (H2)*



Kuvio 8 Psykologisen sopimuksen tyypit yrityksessä X vuonna 2000 ja vuonna 2012

Haastateltava, jolle esimerkkiyritys ei ollut ensimmäinen työpaikka, vaan taustalla oli yli kymmenen vuoden työkokemus sekä parit yhteistoimintaneuvottelut, määritteli psykologisen sopimuksensa yritykseen ensiksi transitionaalisen sopimuksen kaltaiseksi ja saadessaan mielekkäämpiä ja haastavampia töitä, hän puhui uuden psykologisen sopimuksen elementeistä. Hän suhtautui työsuhteeseensa todella pragmaattisesti ja piti työsuhteensa parhaana antina ammattitaitonsa kehittymistä. Uran alussa hänen työhön sekä organisaatioon sitoutuminen oli matalalla. Hän koki ettei häntä arvosteta ja ettei hän päässyt näyttämään koko potentiaaliaan työssä. Hän ei ajatellut koskaan, että olisi



yrityksessä esimerkiksi eläkeikään asti töissä. Uskon siihen vaikuttaneen vahvasti hänen aiemmat kokemukset työsuhteissa.

*”Kun sain sitten sen uuden roolin, niin mun se sopimus nousi ihan huipulle. Oli sellainen tunne että molemminpuolin arvostettiin. Mä tunsin että mä kuulun joukkoon ja oli sellainen fiilise että nyt firma hyödyntää mua ja saa mun potentiaalista kaiken irti. Oli sellanen tunne että nyt voin antaa vihdoin sen mitä mulla on annettavaa.” (H6)*

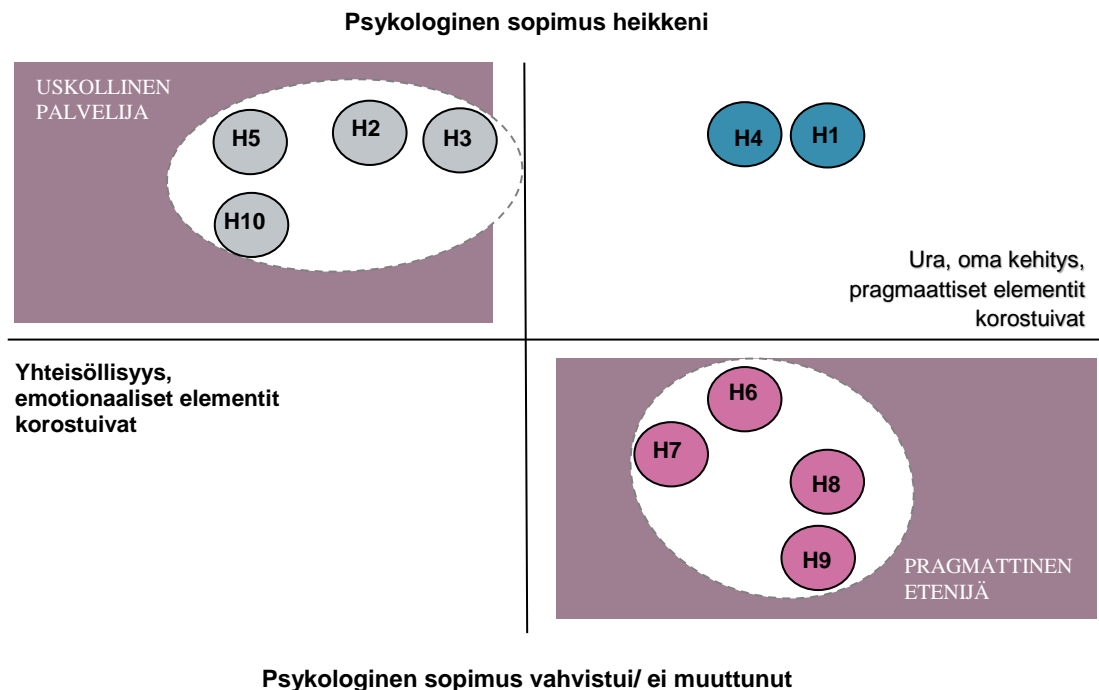
Myös jatkuvat yt-neuvottelut, joissa yksi haastateltava oli viimeisen vuoden aikana yhdeksän kuukautta, muokkasivat haastateltavia ajattelemaan kyynisemmin ja negatiivisemmin uraansa firmassa. Se vaikutti myös sitoutumiseen, ja psykologisen sopimuksen tyyppi muuttui joko transitionaaliseksi tai uuden psykologisen sopimuksen suuntaan. Jatkuva yt-kierre selittää transitionaalista sopimusta, koska töiden jatkuvuudesta ei ollut varmuutta, ja luottamuksen ilmapiiri oli kadonnut yrityksestä. Elämäntilanne ja säännölliset kuukausitulot pitivät kuitenkin kiinni yrityksessä, samaten yleisesti heikko tilanne työmarkkinoilla kyseisessä kaupungissa. Useampi sanoi vain odottavansa irtisanomispakettia, joka monen palvelusvuoden jälkeen heillä oli iso.

### *Psykologisen sopimuksen elementit*

Tehtyäni aineistolle teemoittelun kautta ääriyhmittelyn, hahmottui aineistosta kaksi tyyppiä, jotka nimesin Uskolliseksi palvelijaksi sekä Pragmaattiseksi etenijäksi. Kuvasin tyyppien olemassaoloa käyttäen kaksiulotteista koordinaatistoa, jonka esittelen kuviossa 6. Kuvioista näemme, että haastateltavat H10, H5, H2 ja H3 korostivat psykologisen sopimuksen elementteinä yhteisöllisyyttä ja emotionaaliset elementit, kuten sitoutuminen, lojaalisuus, yhteisöllisyys ja luottamus korostuivat heidän haastatteluissaan. He vilpittömästi halusivat uskoa, että yritys X vastaa näihin tekijöihin sitoutumalla työntekijöihinsä ja olemalla lojaali näitä kohtaan. Myös heidän psykologisen sopimuksen vahvuus laski jatkuvan epävarmuuden, ja luottamuspulan myötä.

Haastateltavien H7, H6, H8 ja H9 psykologisessa sopimuksessa painottuivat oman uran ja osaamisen kehittäminen, koulutus- ja uramahdollisuudet ja mielenkiintoinen työ. Heidän psykologisen sopimuksen vahvuus laski alkuvuosista, mutta mielenkiintoinen

työ ja omat uranäkymät päihittivät epävarmuuden tuntemukset, ja riittivät pitämään psykologisen sopimuksen voimassa.



*Kuvio 6 Psykologisen sopimuksen elementtien tyypittely*

## 4.2 Psykologisen sopimuksen vahvuus

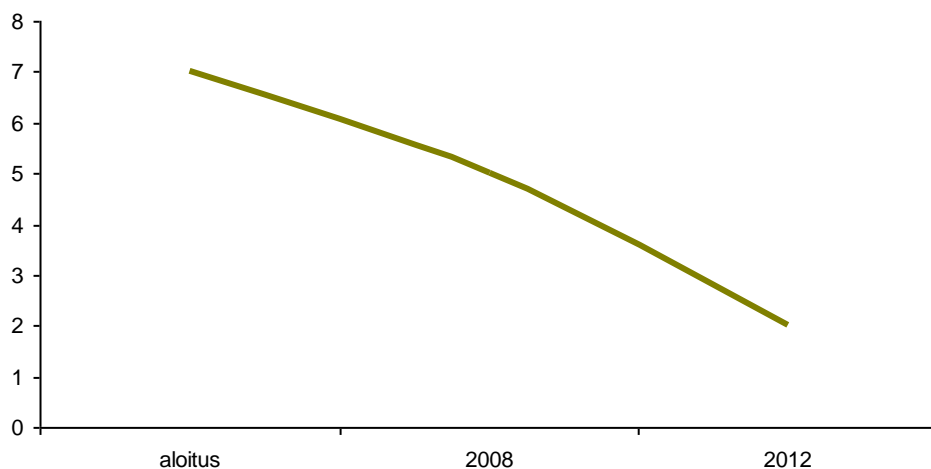
Elementtien tyypittelyssä yksi tekijä oli psykologisen sopimuksen muutos. Pyysin haastateltavia kuvailemaan kokemuksiaan psykologisesta sopimuksesta ja sen muutoksista työsuhteensa aikana. Osa ei kyennyt antamaan sopimukselle ”arvosanaa” ensimmäisen vuoden ajalta, koska he kokivat että alussa kaikki oli joko suurta ja ihmeellistä, tai koska he aloittivat lopputyöntekijöinä ja saattoivat kokea itsensä ulkopuoliseksi yrityksestä. Kaikille käsitys psykologisen sopimuksen vahvuudesta ja sen elementeistä muodostui parin ensimmäisen vuoden aikana. Poikkeuksetta psykologinen sopimus koettiin vahvaksi, vaikka sen elementit vaihtelivat vastaajittain. Osa korosti yrityksen tarjoamia ura- ja koulutusmahdollisuuksia, osa taas arvoja, yksilön kunnioitusta ja innovatiivista ilmapiiriä.

*”Siltä musta tuntui että firma pystyy tarjoamaan rajattoman määrän mahdollisuuksia silloin alussa. Sitä hyvää nostetta jatkui pitkään. Kunnes säästötoimien myötä mahdollisuus koulutuksiin ja konferensseihin laski.” (H8)*

Pyysin haastateltavia miettimään psykologisen sopimuksen vahvuutta heidän omilla kriteereillään. Välineenä työhistorian hahmottamiselle käytin elämänkaari-pohjaa (Liite XX), johon haastateltavat piirsivät käyrän kokemuksestaan, ja kuvailivat siihen tekstein ja piirustuksin mitä käyrän eri vaiheissa he kokivat tapahtuneen. Osa haastateltavista teki hyvin eläviä ja runsaita elämänkaari-kuvauksia, ja se toi puheen lisäksi lisää syvyyttä aineistoon.

*”Sillonku firmalla meni hyvin niin tuntui että se sopimus oli reilumpi. ja että oli sellasta molemmin puolista luottamusta. Mut sen jälkeen se on rapissut kovaa tahtia. sitä on rapisuttanut nää valtavat irtisanomiset. Ja kun on huomattu, että firmalla menee huonosti, on huomattu että ei sillä ole mitään merkitystä mitä siellä yksilö tekee. Se on ihan yksi ja sama.” (H10)*

Tutkimukseni on laadullinen, eivätkä löydökset ole tilastollisesti päteviä eikä niiden ole tarkoitus selittää ilmiötä. Käytän kuitenkin alla olevaa kuviota 7 havainnollistamaan haastateltavien omaa arviotaan heidän psykologisen sopimuksen vahvuudesta skaalalla 1-10. Kuvio on yksinkertainen, mutta mielestäni se tiivistää muutoksen erittäin tehokkaasti.



*Kuvio 7 Psykologisen sopimuksen kehitys (keskiarvo) haastateltavien itse arvioimana aloitusvuonna, vuonna 2008 sekä 2012*

Psykologinen sopimus oli vahva uran aloitusvuosina, koska yritys X koettiin vakaana, työntekijäänsä kunnioittavana työnantajana. Useat haastateltavat kuvailivat alun fiiliksiään, että silloin heillä oli tunne että kaikki on mahdollista. Heistä tuntui että olivat yhtä suurta perhettä ja että omalla panoksella oli iso merkitys yrityksen menestykselle. Yhdessä tekemisen fiilis nousi esiin useassa haastattelussa. Sopimuksen vahvuus kuitenkin laski kaikkien haastateltavien kohdalla kohti viimeisiä mittavia irtisanomisia.

*”Tää loppuaikahan nyt oli tätä yt-aikakautta.” (H1)*

Tyypillisesti sopimuksen elementeissä nousi esiin kahdenlaista linjaa. Osalla ne liittyivät vahvasti positiivisiin uranäkymiin ja kehittymismahdollisuuksiin, innovatiiviseen ilmapiiriin ja dynaamiseen tekemiseen sekä henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja motivaattoreihin, lähinnä uuden psykologisen sopimuksen sisältämiin elementteihin. Usea haastateltava korosti sitä, että oli tunne että kaikki on mahdollista tässä firmassa.

*”Mua motivoi se tunne, mitä voidaan saada aikaseksi ja sen saavuttaminen. Se työnilo.”(H6)*

Toisaalta yrityksessä syntyi psykologisia sopimuksia joissa korostui relationaaliset elementit, kuten odotettu vakaus, yhteisöllisyys, sitoutuneisuus, hyvä ilmapiiri. Työpaikkaa arvostettiin, ja arvostus yritystä kohtaan ja kunnioitus yrityksen sisästä osaamista kohtaan vaikutti olleen korkea. Haastateltavien keskuudessa oli vahva kokemus alkuvuosilta siitä, että sai olla osa jotain mahtavaa ja suurempaa, joka toi tyytyväisyyttä siviilielämäänsäkin, mm. siksi että yritys panosti perheen ja työn yhteensovittamiseen.

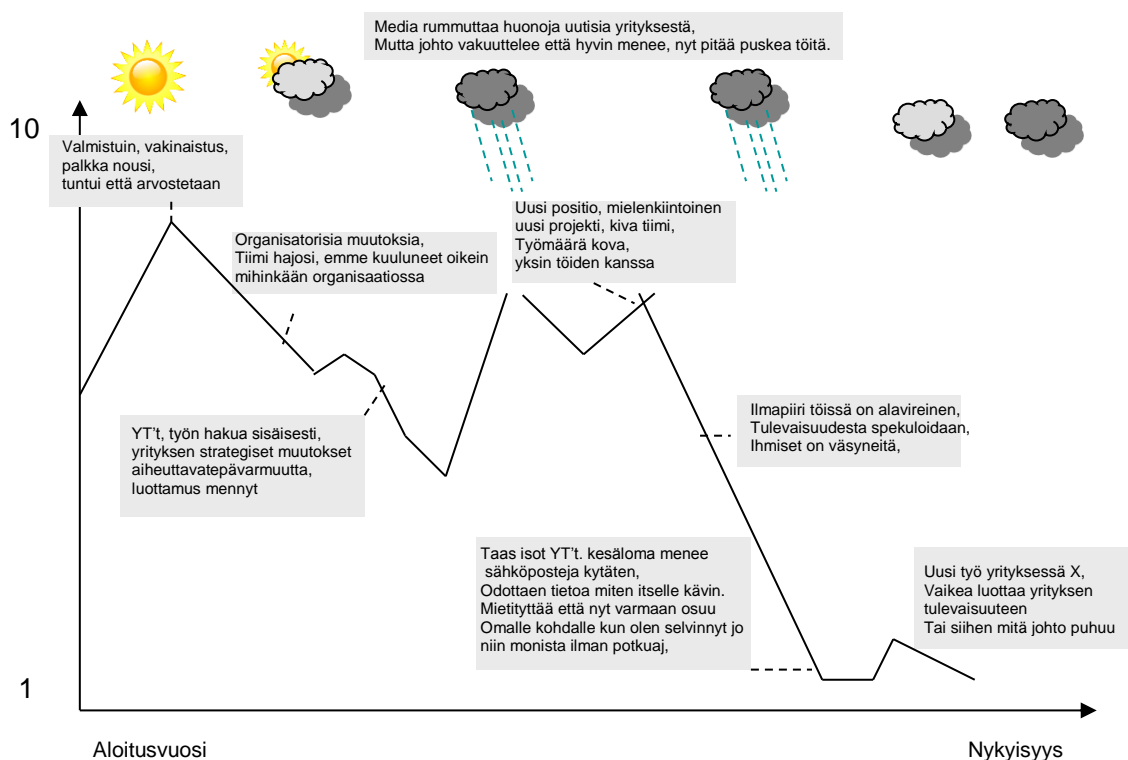
*”Oli sellainen tunne, että kun hoidit hyvin työsi, niin luotettiin ja joustettiin. Lasten hoito onnistui, ja tuntui että omaa työtä lähiympäristössä ainakin arvostettiin.” (H5)*

Kuviossa 8 esitän kopion elämänkaari-piirrustuksesta, jossa haastateltava H10 kertoi työpaikkansa vakinaistamisen jälkeen olleensa tyytyväinen työhönsä yrityksessä X. Ilmassa oli molemmin puolta luottamusta ja pysyvyyttä, ja työpaikan sosiaalinen ilmapiiri oli kannustava ja positiivinen. Organisaatiomuutosten myötä psykologisen sopimuksen päälle alkoi kasaantua pilviä. Esimiehet vaihtuivat, ja oman tiimin paikka

organisaatiossa oli epäselvä, jonka myötä yhteisöllisyys ja työilmapiiri heikkenivät. Yrityksellä meni heikommin, ja ilmassa oli ristiriitaisia viestejä yrityksen tilasta. Oli vaikea tietää mihin uskoa, ja lopulta sisäisen positiivisen viestin käännettyä yhtäkkiä yt-ilmoitukseen, luottamus yritykseen meni. Luottamuspula yrityksessä oli kova.

*”Firmassa oli ihan selkeä fiilis ettei mihinkään voinut luottaa...Sitten yt:den myötä me haettiin uusia paikkoja talon sisältä, suurin osa haki omaa paikkaansa, oli tosi nöyryyttävää hakea monta eri kierrosta, se nettikyselykin missä arvioitiin sun persoonallisuutta. Suurin osa sai kuitenkin pitää oman paikkansa. Mutta tapahtui myös niitä että joku syrjäytettiin omalta paikaltaan tiimissä ja tilalle otettiin joku ulkopuolinen, ja ryhmähaastatteluissa ihmiset arvaili kukahen hakee samaa paikkaan mun kanssa.” (H10)*

*”Vaikea luottaa yrityksen tulevaisuuteen.” (H10)*

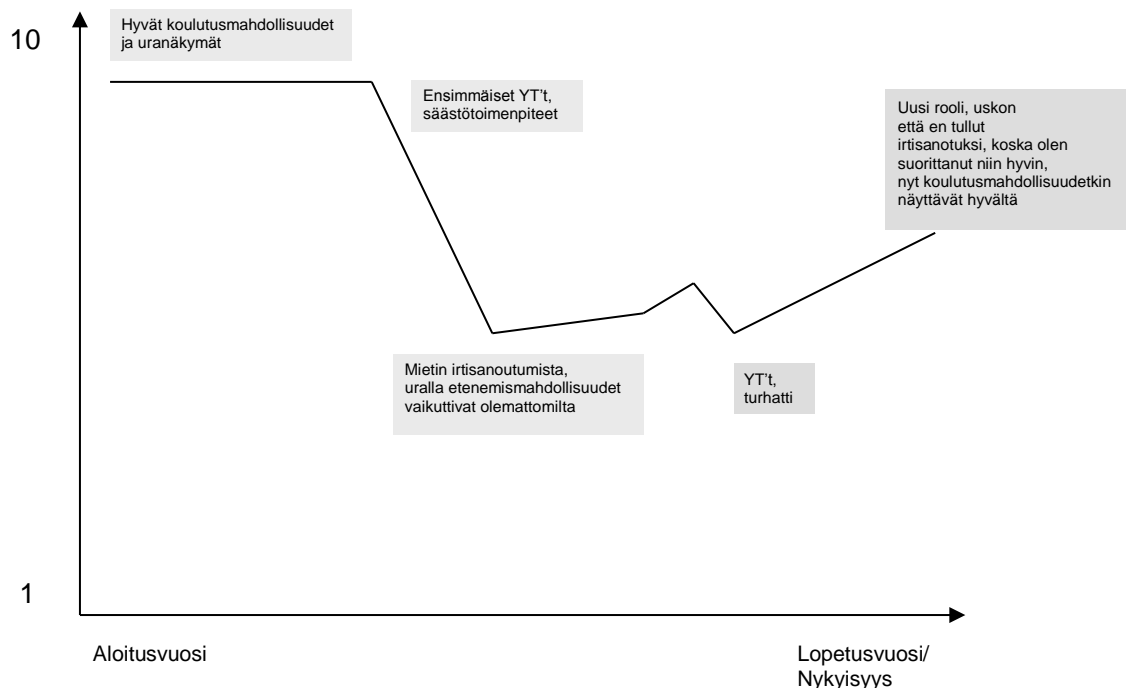


Kuvio 8 Haastateltava H10:n elämäнкаari

Uratypeillä sopimuksen vahvuutta laskivat yrityksen säästötoimenpiteet, jotka vaikuttivat koulutusmahdollisuuksien kapenemiseen, matkustusrajoituksiin, erilaisten tiimipäivien karsintaan sekä uusien työvälineiden hankinnan rajoituksiin. Urasuunnittelu koettiin vaikeana jatkuvien organisaatiomuutosten ja irtisanomisten myötä. Koettiin, että oma ura on täysin toissijainen organisaationkehityksessä, eli yrityksen panostus työntekijöiden kehitykseen oli hyvin matala. Tämä aiheutti epäilyksiä siitä, että hyvä työ palkittaisiin aina, tai että yksilön työpanoksella oikeasti olisi jotain merkitystä, kun päätökset tehtiin kaukana ”oikeasta” työstä. Luotto johtoon ja sen valitsemaan strategiaan kärsi. Haastateltavat kokivat, että työntekijöitä ajettiin kilpailemaan keskenään työpaikoista, ja sen myötä lieveilmiöiksi tuli ylisuorittaminen, kyräily, ja oman kiireellisyyden jatkuva korostaminen. Pelko oman työpaikan menetyksestä aiheutti luottamuspulaa niin johtoa kuin työkavereitakin kohtaan.

Alla kuviossa 9 esitän kopion haastateltava H8:n elämänkaarikuvauksesta, joka myötäilee uuden psykologisen sopimuksen elementtejä.

*”Luottamuksella ei ole mitään tekemistä psykologisen sopimuksen kanssa, joustavuus ja työympäristö on ne asiat mitkä ratkaisee.” (H8)*



Kuvio 9 Haastateltava H8:n elämänkaari

Seuraavassa esittelen narratiivit, jotka kirjoitin tyypittelyn myötä. Ääriryhmittelyssä syntyneet Uskollinen palvelija ja Pragmaattinen etenijä edustavat aiemmin esiteltyjä psykologisen sopimuksen tyyppejä siten, että Uskollinen palvelijan suhde työhön ja työnantajaan pohjautuu relationaaliselle sopimukselle, mutta alkoi muutoksen myötä saamaan transitionaalisia elementtejä. Muutoksen myötä Uskollisen palvelijan sopimus heikkeni, koska hän odotti sopimukseltaan yhteisöllistä ja emotionaalista vastetta, eikä kokenut niitä enää saavansa. Pragmaattinen etenijä puolestaan suhtautuu työhönsä uuden psykologisen sopimuksen puitteissa, joskin etenkin uran alussa sopimuksessa oli tasapainotetun sopimuksen piirteitä. Hänen sopimuksessaan kuitenkin kauttaaltaan korostui oma ura ja sen kehitys sekä työsuhteen ja työntekeksen käytännölliset elementit.

### 4.3 Uskollinen palvelija

”Uskollinen palvelija kokee vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta niin kollegoihinsa kuin yritykseen. Hän tuli yritykseen työhön valmistuttuaan korkeakoulusta, joten yritys X oli hänen ensimmäinen vakituinen työpaikkansa. Etenkin uransa alkuaikoina turvallinen perhefiilis valtasi hänet työpaikalla, ja loi uskoa tulevaisuuteen yrityksessä. Yrityksessä oli vahvat arvot, joita uusille työntekijöille esiteltiin. Tuntui mahtavalta olla osa sellaista yritystä, jossa yksilöä arvostettiin ja tuettiin. Isot pomot kulkivat käytävillä muiden joukossa urheilupaita päällä, ja juttelivat mukavia. Työkavereiden kanssa vietettiin myös vapaa-aikaa ja perheet tutustuivat toisiinsa. Olihan kaikki miltei saman ikäisiä, ja samassa vaiheessa elämää. Työpäiviin kuului vahva yhteisöllisyyden kokemus.

*”Työkaverit oli kuin toinen perhe.” (H5)*

Hän koki saavansa arvostusta työlleen niin esimiehiltään kuin omalta tiimiltään. Oli myös sellainen tunne, että kaikki on mahdollista tässä yrityksessä. Uskollinen palvelija koki, että hyvä työ palkitaan aina, joten siihen kannattaa satsata. ”Kaikki me oltiin samassa veneessä, ja puhallettiin yhteen hiileen.”

Mielenkiintoinen ja innovatiivinen työ kansainvälisessä yrityksessä tuotti vahvaa mielihyvää myös hänen ammatti-identiteetille. Työmatkat eksoottisiin kohteisiin

lisäsivät arvostuksen tunnetta. Vaativien projektien parissa työskentely, isot vastuualueet ja median ylistys saivat hänet tuntemaan itsensä todella ylpeäksi siitä, että on osa yritystä X. Kehityskeskusteluissa hän otti palkankorotuksen puheeksi, mutta ymmärsi että firman tilanne oli silloin niin hankala, että korotuspöytä ei riittänyt kaikille. Hän sai kuitenkin aina erinomaiset arviot kehityskeskusteluissa, ja palkkatilannettakin luvattiin jatkossa mahdollisuuksien mukaan parantaa. Toisaalta mielenkiintoinen työ, luottamus ja hyvä fiilis olivatkin motivoivampia tekijöitä kun pelkkä raha.

Kun yrityksessä sitten alkoi ensimmäiset yt-neuvottelut, ja niitä seurasivat toiset, kolmannet jne. uskollinen palvelija koki pettymystä yrityksen puolesta. Tuntui kun muu maailma olisi halunnut yrityksen epäonnistuvan. Johto onneksi vakuutteli, että työt jatkuu ja vielä me täältä noustaan. Kriittisissä projekteissa työskenteleviä kannustettiin ylittämään itsensä, koska kaikki olivat niin merkittäviä työntekijöitä yritykselle. Jokaisen piti nyt pistää kriittinen projekti kaiken edelle, ja muistaa itse pääjohtajan lähettämän kannustusviestin sanoma. Ilman työntekijöitä ei ole projektia. Uskollinen palvelija oli innoissaan ollessaan osa tuota projektia, ja halusi näyttää muulle maailmalle mitä he yhdessä saivat aikaan. Yrityksessä oli paljon myös säästötoimenpiteitä, matkustamista rajoitettiin ja tiimin kehityspäiviä harvennettiin. Uskollinen palvelija ymmärsi tarpeen täysin, ja vältti kaikkea ylimääräistä kulutusta, osallistuaakseen yhteisiin talkoisiin, että yritys saataisiin taas jaloilleen. Lopulta säästötoimenpiteistä, poikkeustilasta kuten uskollinen palvelija sanoi, tuli pysyvä tila. Onneksi työt kuitenkin jatkuivat, ja oman tiimin kanssa työskentely oli edelleen antoisaa.

Kun yt-neuvottelut sitkeästi vaan jatkuivat, rupesi uskollinen palvelija vähän pelkäämään oman työnsä puolesta. Hän ei pitänyt kaikkia kesälomiaan, koska firma tarvitsi hänen työpanostaan. Olihan hän uudessa projektissa töissä, merkittävässä roolissa. Kun sen aseman saavuttaa, niin ei voi tuottaa yritykselle pettymystä. Toisaalta hän myös pelkäsi jatkuvasti, että pian tulee hänen vuoronsa tulla irtisanotuksi, koska hän oli jo selvinnyt niin monet yt-kierrokset. Parempi oli nyt osoittaa käytännössäkin, miten tärkeä hän on projektille, ja lomaila sitten myöhemmin.



*”En voinut luovuttaa, olin niin sitoutunut firmaan, että halusin vielä yrittää kerran, että firma nousisi. Pääsin mukaan kriittisimpään mahdolliseen projektiin, mukaan vaikuttamaan siihen mikä firman kohtalo tulisi olemaan. Olin henkilökohtaisesti valmis siihen, että jos tämä viimeinen yritys menee monkään, niin sitten voin minäkin etsiä töitä muualta.” (H2)*

Pikkuhiljaa työkaverit ympärillä alkoivat olla väsyneitä jatkuvaan epävarmuuteen työpaikastaan. Osa otti irtisanomispaketin vapaaehtoisesti, osa laskeskeli että odottaa vielä seuraaviin yt-neuvotteluihin ja ottaa paketin vasta sitten, jos selviää tältä kierrokselta ilman potkuja. Uskollinen palvelija ei halunnut lähteä puheisiin mukaan, vaan halusi tsempata ja näyttää maailmalle että täältä se yritys X vielä nousee. Tiimipalaverit tosin olivat jo harventuneet miltei olemattomiksi, ja joskus uskolliselle palvelijalle tuli tunne, että tietoa vähän pantattiin. Siitä seurasi joskus ikäviä tilanteita. Pikkuhiljaa hän huomasi, että omaan tiimiin oli syntynyt kuppikuntia. Tuli kouluajat mieleen, kun oli ne suositut tyypit ja vähemmän suositut omissa porukoissaan. Töihin ei ollut enää kiva tulla, kun tuli helposti ulkopuolinen olo. Töitä oli tietysti tehtävä ihan hullunlailla, että esimiehet huomaisivat kuinka hyvä ja lojaali työntekijä hän on. Viimeisissä irtisanomisissa sai potkut sellaiset työkaverit, joista ei ikinä olisi uskonut, että joutuvat lähtemään. Mielessä kävi, että ne eivät kuuluneet esimiehen lounasporukkaan, olivat liian hiljaisia siihen porukkaan. Toisaalta, he olivat rehkinet kriittisessä projektissa viimeiset puoli vuotta, eikä sitä ilman heidän panostaan olisi ikinä saatu ajoissa valmiiksi. Tuntui ettei sillä miten hyvin, reilusti ja ahkerasti työnsä teki, ollut mitään tekemistä sen kanssa, tulitko irtisanotuksi vai saiko jäädä. Valinnat vaikuttivat mielivaltaisilta ja pelottavilta.

*”Yksilön toiminta ei vaikuta mihinkään firmassa. Oli tunne että piti nuoleskella tai kuulua tiettyyn porukkaan, jotta olisi vähän varmempi asema.” (H3)*

Päällä olevat yt:t olivat mielessä koko ajan, oli vaikea nukkua ja tulevaisuus pelotti. Uskollinen palvelija koki olevansa väsynyt ja uupunut, mutta ei uskaltanut edes käydä työterveydessä, koska nyt ei ollut varaa jäädä sairauslomalle. Silloin potkut tulisivat vielä todennäköisimmin.

Tulevaisuuden työpaikkojen psykologisesta sopimuksesta uskollinen palvelija ajattelee, että vastaavaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhdessä onnistumisen fiilistä tuskin tulee enää olemaan. Työhön mennessä pitäisi olla koko ajan varautunut siihen, että pitää etsiä uusi työpaikka. Ei kannata tuudittautua siihen, että vaikka itse olisi lojaali, niin työnantaja ei sitä välttämättä ole. Työntekijät ovat vain pelinappuloita. Hän myös miettii, että samalla lailla kun hän luotti yritys X:ään ja piti sitä työntekijöistään oikeasti välittävänä yrityksenä pitkään, ei kannattaisi ajatella enää tulevaisuudessa, koska se on hänestä melko naiivia. Nyt hänellä on vähän huijattu olo siitä, että hän kuvitteli ja uskoi, että yrityksessä X hyvä työ palkitaan aina, ja että lojaalisuus ja sitoutuminen työnantajaan tekisi hänestä tärkeän ja arvostetun työntekijän. Työpaikka on työpaikka, ja vain ja ainoastaan sitä. Muu elämä kannattaa pitää erillään siitä ja huolehtia ettei putoa tyhjän päälle, jos työt loppuu. Toivottavaa tietysti olisi, että tulevaisuuden työpaikoissa olisi mukavia ihmisiä, ja että töihin meno olisi kivaa.”

*”Mun vanhemmat oli sitä ikäpolvea, että olivat samassa työpaikassa eläkkeelle asti, se oli ihan normaalia. Itsellä oli sama ajatus, että olen ja haluan olla tässä firmassa eläkkeelle asti. Jälkikäteen ajateltuna se oli ehkä epäterve ajattelutapa. Nykyään sitä pidetään laiskana tai epäterveenä toimintatapana. Työtä pitäisi vaihtaa säännöllisesti.”*  
(H2)

#### 4.4 Pragmaattinen etenijä

”Pragmaattisen etenijän ura alkoi suurin odotuksin, koska yritys X:llä tuntui olevan mahtavat resurssit kouluttaa ja kehittää henkilöstöään. Hän oli työskennellyt aiemmin muutamassa eri firmassa, ja kokenut yhdet yt-neuvottelutkin. Nyt yritys X:ssä uramahdollisuudet näyttivät loputtomilta. Hänellä oli todellakin sellainen fiilis, että hyvä työ palkitaan aina. Tiimit työskentelivät yhdessä, ja tulosta syntyi. Pragmaattinen etenijä otti myös kehityskeskusteluissaan aktiivisesti esiin uratoiveensa, ja korosti kykyään sekä halukkuuttaan ottaa lisävastuuta.

*”2000-luvun alussa puhuttiin, että hyvä työ palkitaan aina. Silloin tuntui, että se voisi pitää paikkaansa.”*

Verrattuna aikaisempiin työpaikkoihinsa, pragmaattinen etenijä oli vaikuttunut myös yritys X:n moderneista työtiloista ja tehokkaista työvälineistä. Henkilöstöedut olivat loistavat, työterveys erittäin tehokas ja henkilöstöravintola upea monine lounasvaihtoehtoineen. Oli mahtavaa, kun perusedellytykset tehokkaalle työnteolle olivat kohdallaan. Kahvihuoneeseen tilattiin jopa joka perjantai perjantaipullat!

Pragmaattinen etenijä teki paljon töitä, ja oli työssään mahdollisimman proaktiivinen. Melko pian esimies huomasi hänen vahvuutensa, ja siirsi pragmaattisen etenijän uuteen haastavampaan rooliin. Uudessa roolissaan etenijä koki saavansa arvostusta, ja oli tyytyväinen että sai käyttää koko osaamisensa yritys X:n hyväksi vihdoin. Hän kuitenkin huomasi pian, että vastuu kasvoi ja työmäärät lisääntyivät, mutta palkkioita niistä ei saanutkaan. Onneksi tiimissä arvostettiin hänen panostaan, ja uramahdollisuudet näyttivät edelleen hyviltä. Kunnes sitten alkoi yt-kierre.

Pragmaattinen etenijä työskenteli yritykselle kriittisessä projektissa, ja johdon viesti oli että koko firman tulevaisuus riippuu tästä projektista, ja sen jäsenet olivat erittäin tärkeässä avainroolissa. Pragmaattinen etenijä ei pitänyt lomiaan, vaan antoi kaikkensa projektinsa eteen. Töitä tehtiin hyvällä draivilla, pizzaa tilattiin konttorille ja johto lähetti kannustavia sähköposteja. Kun projekti alkoi lähentyä onnistuneesti loppuaan, alkoivat yllättäen yt-neuvottelut.

*”Rooli ja työni oli todella motivoiva, tuntui että firma tuki kaikin puolin. Työ mitä tein ja projekti oli tärkeä ja itse leijui siinä flowssa ja hypessä mukana.” (H7)*

Pragmaattisen etenijän esimies soitti tiimensä jäsenet läpi, ja kehotti nyt osoittamaan kuinka erinomainen työntekijä onkaan. Omat epävarmuudet työpaikan menettämisestä piti unohtaa, ja muistaa että projekti ei vielä ollut valmis, ja firmalle sen valmistuminen aikataulussa oli kriittistä. Koska esimies oli niin kiireinen, ei hänestä kuulunut yt-neuvottelujen aikana juurikaan. Mutta käytävillä kuhisi, firman kohtalosta spekulointiin kahvipöydissä ja työhön keskittyminen oli haastavaa. Lähimmät kollegat myönsivät tulleen vähän harhaluuloisiksi, kun tuntui että toiset tiesivät tilanteesta enemmän kun toiset. Pragmaattinen etenijä teki kuitenkin työtään peräänantamattomasti. Kun sitten yt-neuvottelut päättyivät ja useampi kriittisessä projektissa puurtanut kollega sai lähteä, pragmaattinen etenijä mietti ensimmäistä kertaa työuransa aikana, että lähtisi itsekkin ja

etsisi uuden työn. Myöskään jatkuvat säästötoimet eivät motivoineet, koska kaikki koulutukset ja konferenssit oltiin jouduttu perumaan, eikä uralla yleneminenkään tuntunut tuovan muuta kuin lisää töitä ilman vastaavaa palkan nousua. Pettymys oli kova, kun läheiset kollegat saivat potkut, vaikka olivat tehneet töitä tinkimättömästi kriittisen projektin eteen. Tuntui että firma olisi käyttänyt hyväkseen heitä huijaamalla heidän olevan tärkeitä ja että firma arvostaisi heidän sitoutumistaan. Samalla pragmaattinen etenijä huokasi helpotuksesta, ja totesi että firma taitaa haluta pitää hänet, koska hänhän on selvinnyt jo todella monista yt-neuvotteluista tulematta irtisanotuksi. Tulevatkaan yt-neuvottelut eivät enää tämän oivalluksen myötä pelottaneet niin paljoa.

*”Mulla oli sellainen tunne että kyllä mua arvostetaan, kun selvisin niin monista yt:stä. Ja edelleen on koska mä selvisin näistä viimeisistäkin.” (H8)*

Kun tiimi ympäriltä pieneni, pragmaattinen etenijä huomasi, että vaikka työmäärä ja vastuu kasvoivat valtavaksi, se ei näkynyt millään lailla palkkiossa. Työpäivät venyivät pitkäksi, ja kollegat ympärillä väsyivät. Moni sanoi odottavansa seuraavaa yt-kierrosta, jotta voisi ottaa irtisanomispaketin. Tämä vaikutti negatiivisesti tiimien innovatiivisuuteen ja yhdessä tekemisen meininkiin. Myös yrityksessä pitkään olleena, pragmaattinen etenijä ihmetteli yrityksen jatkuvasti muuttuvaa strategiaa. Tuntui että ei ollut minkäänlaista realistista näkymää tulevaisuuteen, ei työn sisällön saati oman työpaikan säilymisen suhteen. Hän ei myöskään allekirjoittanut yrityksen johdon laatimia strategioita, eikä tunnistanut enää firmaa samaksi, johon oli tullut kymmenen vuotta sitten. Hän ymmärsi, että pelisäännöt raailla globaaleilla markkinoilla kävivät kokoajan raaemmiksi ja raaemmiksi, mutta muisteli kaihoisasti niitä aikoja, kun töissä oli kivaakin.

*”Eniten mua harmitti kun sain tietää että työt loppuu, kun oli sellanen fiilis, että en ole vielä saanut näyttää mihin musta on. Mulla olisi ollut tosi paljon vielä annettavaa.” (H6)*

Tulevaisuuden pragmaattinen etenijä näkee kuitenkin positiivisena psykologisen sopimuksen suhteen. Hän uskoo, että tulevaisuudessa voi hyvinkin löytää työpaikan, jossa on kunnon tekemisen meininki. Tärkeää on, että firmassa luodaan jotain uutta ja innovatiivista. Vässykkä meininki ei houkuttele etenijää. Hän uskoo, ettei työpaikat

enää ole sellaisia jossa ollaan kovin kauan, vaan ne ovat ikään kuin projektiluontoisia. Se sopii pragmaattiselle etenijälle, koska aina oppii uutta kun pääsee tekemään erilaisia töitä, ja oma ansioluettelo venyy entistä vaikuttavammaksi. Hän pitää mahdollisena myös sitä, että seuraava työpaikka on pienessä firmassa, jolloin psykologinen sopimus ei ole niin vahva mitä yrityksessä X, koska pienessä yrityksessä ei välttämättä ole mahdollista niin joustava työaikajärjestely, etätyöt tai koulutusmahdollisuudetkaan.

#### 4.5 Tulevaisuus ja psykologinen sopimus

Minua kiinnosti tutkimuksessa myös miten haastateltavat kokevat tulevaisuuden psykologisen sopimuksen. Pyysin heitä pohtimaan onko nyt koetulla vaikutusta siihen, millaiseksi he kuvittelevat tulevaisuuden työpaikat ja niiden psykologisen sopimuksen. Aineistosta tyypittelemällä hahmotin kaksi tyyppiä, henkilökohtaisen ja yrityskohtaisen psykologisen sopimuksen tyyppin. Henkilökohtaisella tarkoitan sitä, että henkilön kokemukset vaikuttavat hänen tulevaisuuden uskoonsa ja odotuksiinsa psykologisen sopimuksen suhteen muuallakin kuin esimerkkiyrityksessä. Yrityskohtaisella tarkoitan sellaista kokemusta, jossa henkilöt uskovat psykologisen sopimuksen olevat täysin yrityskohtainen, eivätkä aiemmat kokemukset vaikuta heidän asenteisiinsa tulevan työnantajan suhteen.

*”Tuskin missään firmassa näin luotetaan, että on saanut mennä ja tulla. Sellaseen ei enää ole mahdollista palata. Tämä vapaus on pitänyt motivoituneempuna ja parempana työntekijänä.” (H9)*

Haastatteluissa nousi esiin, että työntekijät ymmärtävät psykologisen sopimuksen olevan sidoksissa aikaan, siihen millainen työmarkkinatilanne on ja miten markkinatalous voi. Siksi oma vahva relationaalisen psykologisen kaltainen sopimus uran alkuaikoina yrityksessä X miellettiin osin siihen aikaan kuuluvaksi. Yritys X eli globaalia markkinajohtajahuumaa, ja työntekijät kokivat saaneensa olla osa sitä ainutkertaisena pitämäänsä ilmiötä. He eivät enää odottaneet minkään kotimaisen yrityksen nousevan samankaltaiseen maailmanlaajuiseen loistoon kuin mitä yritys X aikanaan oli. Sen myötä he eivät olettaneet samankaltaisen vahvan relationaalisen sopimuksen olevan mahdollista tulevaisuudessa. Aika, kiristyneet markkinat ja raaka

kilpailutilanne, sekä Kiina-ilmiö nähtiin esteenä vanhankaltaisen sopimuksen toisinnosta. Haastateltavat kokivat myös oman ikänsä vaikuttavan kokemukseensa ja odotuksiin. He uskoivat, ettei tulevaisuudessa ole edes tarvetta muodostaa sellaisia ystävyys-suhteita tai sosiaalisia verkostoja työyhteisössä kun mitä yrityksessä X luontevasti oli syntynyt.

*”Ei työntekijät voi enää odottaa pysyvää työpaikkaa. Varmuutta ei työpaikoista enää ole” (H9)*

Tulevaisuuden työpaikan ei oletettu olevan pysyvä työsuhte, vaan haastatteluissa nousi esiin ajatus siitä, että tulevaisuuden työt ovat projektiluontoisia. Vakituista työpaikkaa ei pidetty itsestään selvyytenä, vaan töitä tulisi olla valmis vaihtamaan. Tulevaisuuden työmahdollisuuksia nähtiin pienemmissä start-up yrityksissä, jolloin joustavuuden, kodin ja työn yhteensovittamisen ja palkkioiden oletettiin olevan heikompia.

*”Pienessä firmassa psykologinen sopimus ei voi olla niin hyvänä voimassa enää, jos firma pieni ja resurssit on pienet.”(H8)*

Pettymykset yrityksessä X psykologisen sopimuksen suhteen vaikuttivat myös siihen, että tulevaisuuden työpaikoista ajateltiin siten, että työ on vain työtä, eikä siinä pidä olettaakaan olevan voimassa psykologista sopimusta. Työn tekoa motivoi haasteellinen ja dynaaminen työ, palkkiot ja luontaisedut, ei oletus siitä, että työsuhte toisi turvaa.

*”Tuloksen teko ja sen myötä tuleva palkkio on draivereita työssä tulevaisuudessa. Se että saa olla tekemässä jotain uutta innovatiivista sitouttaa. Pitää olla kasvuyritys mikä motivoi, tasanen puurtaminen ei. Psykologinen sopimus mulla liittyy rahaan tai osakkeisiin mitä saan palkkioksi, jotain konkreettista se on. Työilmapiiri on hyvä olla kohdallaan mutta ei se motivoi tai sitouta.” (H4)*

## 5 PÄÄTELMÄT

### 5.1 Tutkimuksen laatu, luotettavuus ja etiikka

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa nousevat hyvin nopeasti esiin kysymyksen totuudesta ja objektiivisesta tiedosta (Tuomi & Sarajärvi 2012, 134). Luotettavuuskysymykset liittyvät tutkijaan, aineiston laatuun, aineiston analyysiin ja tulosten esittämiseen. Aineiston laatu sekä tutkijan taidot, arvostukset ja oivalluskyky korostuvat. Luotettavuutta arvioitaessa arvioidaan tutkimuksen totuusarvoa, sovellettavuutta, pysyvyyttä ja neutraaliutta. (Janhonen & Nikkonen 2001, 36.) Luotettavuutta pohdittaessa on mietittävä, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, mutta tärkeää on antaa lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta he voivat arvioida tutkimuksen tuloksia (Sarajärvi & Tuomi 2013, 140). Sarajärvi & Tuomi (2013, 140-141) ovat koonneet seuraavan listan, jota olen hyödyntänyt oman tutkielmani luotettavuuden arvioinnissa.

- Tutkimuksen kohde ja tarkoitus
- Omat sitoumuksetsi tutkijana tässä tutkimuksessa
- Aineiston keruu
- Tutkimuksen tiedonantajat
- Tutkija-tiedonantaja-suhde
- Tutkimuksen kesto
- Aineiston analyysi
- Tutkimuksen luotettavuus
- Tutkimuksen raportointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Laadullisen tutkimuksen piirissä näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu pääasiallisesti siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Sarajärvi & Tuomi

2013, 136). Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei siis voida arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällisen (Eskola & Suoranta 2000, 208-222).

Pohdin haastatteluja analysoidessani myös eri haastateltavien vilpittömyyttä tai aitoutta haastattelutilanteessa. Koska haastattelun aihe oli suhteellisen arkaluontoinen haastateltaville, joidenkin vastauksissa nousi esiin tietynlainen pinnallisuus. Jäi tunne, että asioista halutaan puhua positiiviseen sävyyn. Haastattelijana mietin, että haastateltava olisi alustuksestani huolimatta ajatellut minun tekevän tutkimusta case-yritykselle, sen sijaan, että haastattelun fokus on haastateltavien subjektiivisessa kokemuksessa tietotyöläisinä. Oli myös tärkeää, että minä tutkijana korostin reflektiivisyyttäni olemalla tietoinen omasta tutkimukseen liittyvistä lähtökohdistani. Oli tärkeää varmistaa, etteivät omat kokemukseni ja case-yrityksen tuntemukseni vaikuttaneet tulkintoihini.

### *Reliabiliteetti*

Reliabiliteetin käsite on syntynyt kvantitatiivisen tutkimuksen parissa. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Reliabiliteettia ei kuitenkaan voida sellaisenaan soveltaa haastattelututkimuksiin, koska ihmiselle on luontaista muutos ajan kuluessa. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 186.) Tämän tutkimuksen kohdalla joidenkin haastateltavien vastuksiin saattoi vaikuttaa pelko oman uran tulevaisuudesta, jolloin he pyrkivät pysymään vastauksissaan hyvin neutraaleina. Ylipäättään vastaukset olivat kuitenkin värikkäitä ja tunnepitoisia, joka on luonteva osa tutkittavaa ilmiötä.

Reliabiliteettia voidaan kuvata myös siten, että kaksi tutkijaa päätyisi haastattelujen vastausten luokitteluissa samansuuntaiseen lopputulokseen (Hirsijärvi & Hurme, 2006, 186). Tutkimuksessani nauhoitin kaikki keskustelut, sekä tein pilottihaastattelun ennen varsinaisia haastatteluja reliabiliteetin varmistamiseksi.

### *Validiteetti*

Validiuden käsite on reliabiliuskäsitteen tavoin peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Yleisesti validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitettukin mitata. Kun teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitävät,



on validiteetti täydellinen. (Uusitalo 1991, 84.) Alasuutarin (2006) mukaan ei ole valmista kaavaa miten mitata laadullisen tutkimuksen validiteettia. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 186) mukaan kvantitatiivisen tutkimustradition perinteisestä validiudesta puhuttaessa on tapana erottaa kaksi päätyyppiä: toisaalta tutkimusasetelmavalidius ja toisaalta mittausvalidius, esimerkiksi ennustevalidius.

Ennustevalidius sopii kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin, sillä se ei ole riippuvainen mittausmenetelmästä ja se ottaa menetelmänä huomioon muuttuneet olosuhteet. Haastattelumenetelmällä tehdyllä tutkimuksella on ennustevalidiutta, jos se pystyy arvioimaan myöhemmin todennettavan kehityskulun. Tällöin kyse on kuitenkin menetelmän validiudesta sellaisena kuin sitä on käytetty kyseisessä tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 187.) Tutkimusasetelmavaliditeettia voidaan arvioida myös rakennevalidiudella, joka liittyy validiteetin yleiseen määritelmään, eli koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan. Eli käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkimukseksi aiottua ilmiötä. (Hausjärvi & Hurme 2010, 187.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä vielä vertaamalla saatuja tuloksia muista lähteistä saatuihin tuloksiin. Jos tulokset ovat samansuuntaisia, voidaan sanoa, että tutkimustulokset saavat vahvistusta. On kuitenkin muistettava, että ihmisten käsitykset ja tulkinnat jostain ilmiöstä vaihtelevat esimerkiksi ajan kuluessa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 189.). Tässä tutkimuksessa reflektoin havaintojani aineistosta aiempiin tutkimuksiin, ja tuloksissa löytyy samankaltaisuutta.

### *Tutkimuksen eettisyys*

Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. Ihmistieteissä joudutaan eettisten kysymysten eteen tutkimuksen joka vaiheessa. Tutkijan on hyvä olla tietoinen tutkimuseettisistä kysymyksistä jo ennen tutkimusta. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa mainitaan tärkeimpinä eettisinä periaatteina yleensä informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. (Hausjärvi & Hurme 2010, 20.)

Tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus on merkittävä hyvän tutkimuksen kriteeri, - tutkijan on tiedettävä mitä tekee. Eettinen kestävyys on tutkimuksen luotettavuuden

toinen puoli. Se koskee myös tutkimuksen laatua. Tutkijan on huolehdittava mm. siitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas, että valittu tutkimusasetelma on sopiva ja raportointi hyvin tehty jne. Eettisyys siis kiertyy muodollisesti tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 125-133.)

Tutkijan tulee pohtia, miten paljon tutkittavalle tulisi kertoa tutkimuksen tavoitteista ja yksityiskohtaisista menettelytavoista. Tieto saattaa vinouttaa tuloksia tai muuttaa tutkittavan käyttäytymistä. Periaatteena tutkittavalle jaettavasta informaatiosta tulisi olla, että haastateltava on antanut suostumuksensa asianmukaisen informaation pohjalta. (Hausjärvi & Hurme 2010, 20.) Perttulan (2009, 137) mukaan erityisen tärkeää on selvittää mukaan pyytämilleen ihmisille, miksi juuri heidän elävät kokemuksensa ovat tutkimisen arvoisia. Ratkaisun tutkimukseen osallistumisesta tekevät he sen tiedon varassa, joka koskee tutkimuksen luonnetta ja tarkoitusta, ei tutkija (Homan 1991, 69).

Tässä tutkimuksessa kutsuessani ihmisiä haastateltaviksi, kerroin tutkimuksen taustat, oman mielenkiintoni tutkimuksen tekemiseen, korostin haastattelujen luottamuksellisuutta sekä annoin heille mahdollisuuden kieltäytyä osallistumisesta tutkimukseen. Haastattelutilanteessa toin vielä esiin aineiston luottamuksellisuuden ja selvensin, että haastateltavien nimeä, sukupuolta tai ammattia ei tulla mainitsemaan pro gradussani, vaan haastateltavista puhutaan koodinimillä H1, H2 jne. termein.

## 5.2 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli ymmärtää nykypäivän tietotyöläisten kokemuksia psykologisesta sopimuksesta. Tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, miten nykypäivän tietotyöläiset ovat kokeneet uransa aikana psykologisen sopimuksen olemassaolon ja sen mahdollisen muutoksen. Haastateltavat työskentelivät tuotekehityksen huipulla, suomalaisessa globaalisti toimivassa tuotekehitysorganisaatiossa. He ovat kokeneet yrityksen menestyksen, mutta myös sitä seuranneen taantuman ja sen seuraukset. Tyypillistä on, että työntekijät tulivat yritykseen sen ollessa heidän ensimmäinen vakituinen työpaikka. He pitivät yritystä melko vakaana ja turvallisena työpaikkana, kunnes ”yt-aikakausi” alkoi. Voidaan ajatella, että he ovat sukupolvi, joka koki kyseisessä yrityksessä vahvaa, jopa perheenkaltaista yhteisöllisyyttä ja kansallistakin

ylpeyttä menestyksen vuosina, mutta joutui kohtaamaan uransa aikana paljon erilaisia haasteita ja psykologisen sopimuksen koettujen raamien merkittävää kapenemista.

Jokaisen haastateltavan kokemus oli, että hänen työsuhteessaan case-yrityksessä on ollut voimassa psykologinen sopimus. He kokivat, että psykologinen sopimus on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana radikaalisti. Aineistossa yhtenä syynä muutokselle nousi selkeästi esiin se, että sopimuksen tyypin ja vahvuuden koettiin oleva aikaan ja talous- sekä työmarkkinatilanteeseen sidonnainen. Haastateltavat kokivat, että nämä asiat vaikuttivat mm. siihen miten työnantaja kohtelee työntekijöitään. Heikko työmarkkinatilanne voi vahvistaa työnantajan asemaa suhteessa työntekijään, vaikei työnantaja toimisikaan aina psykologisen sopimuksen puitteissa. Heikossa työmarkkinatilanteessa työnantaja saattaa olettaa, etteivät työntekijät kuitenkaan helposti siirry toiseen yritykseen töihin, vaikka kokisivatkin psykologisen sopimuksen heikentyneen. Yleisen markkina- ja taloustilanteen koettiin vaikuttavan siten, että sen ollessa positiivinen, työnteko oli innovatiivista ja luovuudelle oli tilaa, kun taas jatkuva yt-kierre heikensi työyhteisön ilmapiiriä, sitoutumista ja omaa motivaatiota, jolla oli välittömästi vaikutus myös työssä vaaditun innovatiivisuuden heikkenemiseen.

Alasoini (2009) on koonnut näkemyksiä työelämän laadun muutoksesta Suomessa uudenlaisten liiketoimintastrategioiden aikakaudella. Erilaiset organisaatiot ovat joutuneet kansainvälistyvän kilpailun ja kustannus- ja tehostamispaineiden puristuksessa tekemään lyhytjänteisiä ratkaisuja. Vaikka innovaatioista on tullut Suomessa entistä laajemmin tunnistettu tuottavuuden lisäämisen keino ja menestystekijä kansainvälisessä kilpailussa, innovaatioiden aikaansaamiselle oleelliset edellytykset työorganisaatioissa näyttävät olevan pikemminkin heikentymässä kuin lisääntymässä. Epävarmuuden ja turvattomuuden tunne, kvarttaalitalouden ajattelutapa, tiukentunut lyhyen aikavälin tulokontrollointi sekä jatkuvat toiminnan tehostamis- ja kustannusten karsimisohjelmat eivät luo suotuisia edellytyksiä arkipäivän luovuudelle ja innovatiivisuudelle vaan toimivat niiden esteinä. (Alasoini 2009.) Tämän tutkimuksen haastateltavat totesivat, ettei ”yt-aikakausi” sitouttanut heitä case-yritykseen eikä myöskään antanut tilaa tuotekehitystyössä tarvittavalle innovatiivisuudelle, vaikka yrityksen johto sitä muutoksenkin keskellä edellytti. Voidaan todeta, että nykypäivänä tuotekehitysonginisaatio vaatii menestyäkseen keskimääräistä sitoutuneemmat ja luovemmat työntekijät, mutta paradoksaalisesti se näyttää karsivan niitä edesauttavia

elementtejä yhä voimakkaammin. Pyrkimys etsiä kilpailuetua innovaatioista kuitenkin korostaa työntekijöiden osaamisen, sitoutumisen ja näiden jatkuvan kehittämisen merkitystä (Alasoini 2009).

Haastatteluissa psykologisen sopimuksen tyypin määrittymiseen näytti keskeisesti vaikuttavan haastateltavien työhistoria ja sen pituus. Jos työsuhde oli henkilön ensimmäinen vakituinen, siinä korostui relationaaliset elementit. Kun taas haastateltavilla joilla oli takana useampia työsuhteita, psykologisen sopimuksen elementit olivat enemmän pragmaattisia, uuden psykologisen sopimuksen tyypin kaltaisia. Case-yritys vaikutti vahvasti niiden henkilöiden odotuksiin ja oletuksiin, joille se oli ensimmäinen vakituinen työnantaja. Yhdeksänkymmentä- ja kaksituhatluvun alussa case-yritys menestyi, ja pystyi siten vahvasti vastaamaan työntekijöidensä odotuksiin. Silloin ensimmäisessä työpaikassaan olleet kertoivat olleensa erityisen ylpeitä työpaikastaan, ja omaksuneensa vahvan identiteetin juuri ”case-yritysläisinä”. Heille myös psykologisen sopimuksen ehtojen muuttuminen ja kokemus siitä, että työnantajaorganisaatio vetäytyi pois psykologisesta sopimuksesta, oli henkisesti suurin pettymys. Tällöin työntekijöiden odotukset sopimuksen sisällöstä erosivat merkittävästi siitä, mihin organisaatio vastasi. Työntekijät, joilla oli aiempia työsuhteita, suhtautuivat siihen enemmän ”vain työpaikkana” ja heidän psykologisessa sopimuksessa korostuivat käytännöllisemmät tai urakeskeisemmät elementit. Mutta myös he kokivat psykologisen sopimuksen muutoksen olleen suuri, ja olivat pettyneitä, mutteivät kokeneet muutosta niin henkilökohtaisena.

Yhtenä muutoksen vaikuttajana on ollut työn luonteen muutos nyky-yhteiskunnassa. Perinteiset työsuhteet ovat muuttumassa globaalistuvan markkinatalouden myötä. Työsuhteet ovat tilapäisiä ja työvoimaa käsitellään joustavana resurssina, jonka myötä individualismi korostuu. Heckscher (2007, 177-178) kuvaa muutosta siten, että kun aiemmin ”hyvään työsuoritukseen” riitti oman työtehtävän hoitaminen odotusten mukaisesti, niin nyt on ”hyvän työsuorituksen” kriteeriksi tullut enemmänkin oman hyödyllisyytensä osoittaminen lisäarvon tuottamisessa. Tietotyöläiset prekarisoituvat, ja nykyisen palkkatyöyhteiskunnan puitteissa koetaan jatkuvaa epävarmuutta oikeuksista, toimeentulosta ja tulevaisuudesta (Julkunen 2008, 108). Työntekijöiden asenteet muuttuvat, kun he kokevat, että psykologista sopimusta on rikottu. Asenteiden muutos vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Kun muutokset psykologisessa sopimuksessa

ovat rajuja, ovat etenkin relationaaliset elementit uhattuina. Työntekijät eivät koe enää työsuhdettaan turvalliseksi, tai että he olisivat ”samassa veneessä” työnantajansa kanssa. Tämä vaikuttaa myös työntekijöiden varmuuden ja turvallisuuden kaipuuseen: useimpien elämässä on kysymys hyvin arkisesti toimeentulosta ja asumisesta, itsensä ja lastensa elättämisestä, työssään selviämisestä rahariippuvuuden oloissa (Julkunen 2008).

Tässä tutkimuksessa korostuu relationaalisen psykologisen sopimuksen merkitys mm. työntekijöiden sitoutumiseen. Alasoinin (2006) mukaan relationaaliset elementit ovat olleet Suomessa merkittävässä roolissa psykologisia sopimuksia muodostettaessa, ja niiden poisjääminen muuttaa koko käsitteen. Siksi lienee aika muuttaa diskurssi uudenlaisen psykologisen sopimuksen määritteeseen. Transaktionaaliset elementit korostuvat, kun luottamus heikkenee. (Alasoini 2006.) Tämä kävi ilmi erityisesti esimerkiksi sellaisen haastateltavan kohdalla, joka kertoi hyvällä draivilla ylittäneensä tavoitteensa ja tehneensä merkittävää tulosta yritykselle, ajattelematta palkkiota. Uuden luominen ja mielenkiintoiset haasteet riittivät sitouttamaan hänet ja sen myötä hän kykeni antamaan parhaan panoksensa yritykselle. Mutta kun organisaatiomuutosten myötä tiimi, työt ja esimies vaihtui, eikä ilmapiiri ollut enää niin innovatiivinen ja kannustava kuin aiemmin, hän alkoi miettiä tehtyjä ylitöitä ja saavutuksia. Tällöin hän totesi, ettei saavutuksista tai ylitöistä koskaan oltu maksettu palkkiota. Hän kertoi tämän oivalluksen vieneen luottamuksen yritykseen täysin, ja jälkikäteen hän piti itseään naiivina, että ei ollut osannut vaatia palkkiota aikanaan.

Edellä kuvattua työntekijän oivallusta voidaan verrata sosiaalisen vaihdon teorian periaatteeseen. George Homans kehitti sosiaalisen vaihdon teorian, josta puhutaan myös sosiaalisen vastavuoroisuuden teoriana. Vaihdon ajatus lienee yksi perustavista tavoista käsitteellistää ihmisten yhteistoimintaa. Yksilö ajaa omaa etuaan pyrkimyksensä saada voittoa ja välttää tappiota. Sosiaalisissa suhteissa valuuttana on käytetty aika ja energia sekä investoitu raha. Henkilöt jotka pystyvät tarjoamaan paljon vähillä kustannuksilla ovat attraktiivisia. (Harisalo 2008, 109.) Haastattelujen perusteella voidaan tulkita case-yrityksessä koetun psykologisen sopimuksen sisältäneen paljon näitä vaihtokaupan elementtejä.

Siegristin (1996) sosiaalisen vaihdon ERI-mallin (Effort-Reward Imbalance model) mukaan ponnistusten ja palkkioiden välisen vastavuoroisuuden puute aiheuttaa emotionaalisen ahdistuneisuuden tilan. Työkontekstissa sosiaalinen vuorovaikutus tarkoittaa sitä, että ponnistelllessaan työnsä eteen työntekijä odottaa saavansa siitä myös vastineita. Työntekijän kokemuksen ollessa negatiivinen hänen ponnistustensa ja vastineiden välisestä tasapainosta, on riskinä kielteisten tunteiden lisääntyminen ja työntekijän työhyvinvoinnin heikkeneminen. Epätasapainotila voi jatkua pitkäänkin tilanteissa, joissa ei ole tarjolla vaihtoehtoisia työpaikkoja (heikko työmarkkinatilanne), työntekijä odottaa palkkioiden saamista tulevaisuudessa tai hän sitoutuu työhönsä erityisen voimakkaasti. Mallissa ponnisteluilla viitataan palkan lisäksi arvostukseen, etenemismahdollisuuksiin ja työn jatkuvuuteen. (Siegrist 1996, 29-31.)

Yhtenä teemana haastatteluissa nousi esiin työntekijöiden kokemukset yrityksen viestinnästä. He kokivat viestinnän valheelliseksi ja heitä aliarvioivaksi, jonka vuoksi heille tuli "käytetty olo". Kortetjärvi-Nurmen mukaan etenkin muutostilanteessa viestinnän merkitys korostuu. Sen tavoitteena on minimoida muutoksesta aiheutuvat toiminnalliset ongelmat ja ylläpitää työmotivaatiota. Viestinnän päämääränä tulee olla henkilöstön ymmärryksen lisääminen vallitsevasta tilanteesta, joten sisällön tulee vastata tähän tarpeeseen. (Kortetjärvi-Nurmi 2002, 107.) Haastattelujen perusteella vaikuttaa, että viestintä ei enää tavoittanut päämääriään case-yrityksessä jatkuvien muutosten myötä. Yrityksen ja esimiehien viesti oli se, että työt jatkuvat, "*keep on working*" ja että tuote on tärkein; sitä tehdään yhdessä. Epäluottamusta viestinnän suhteen aiheutti mm. se, että kerta kerran jälkeen viestiä seurasi yhteistoimintaneuvottelut. Todennäköisyys, että irtisanomiset osuvat omalle kohdalle kasvoi kokoajan, eivätkä haastateltavat kokeneet olevansa turvassa niiltä, vaikka olisivat jättäneet esimerkiksi vuosilomat tai vanhempainvapaat käyttämättä, jotta projektit pysyisivät aikatauluissa, kuten johdon vaade viestinnässä oli.

Haastateltavien kokemuksen mukaan tuotekehityksessä tuntuu olevan ristiriita siinä, että teoriassa siellä vallitsee uusi psykologinen sopimus, jossa ilmenee myös transitionaalisen sopimuksen elementtejä. Kuten aiemmin on mainittu, haastatteluissa nousi esiin, että alussa suurin osa koki sopimuksen olleen relationaalisen psykologisen sopimuksen kaltainen, mutta käytäntö ja kokemus muokkasivat kokemusta kohti uuden psykologisen sopimuksen tyyppiä. Tuotekehitysorganisaatiolle olisi kuitenkin eduksi,

että työntekijät olisivat sitoutuneita. Yritys suunnittelee ja tuottaa spesiaaleja tuotteita, joten ei olisi kannattavaa, jos työntekijät olisivat esimerkiksi alle vuoden töissä, ja vaihtaisivat sitten, kun tulisi parempaa, mielenkiintoisempaa, ja taloudellisesti houkuttelevampaa tilalle. Tällä hetkellä yrityksen etuna on nykyinen työmarkkinatilanne, koska kyseisessä kaupungissa on paljon työttömiä eikä alan työpaikkoja ole tarjolla, joten työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaihtaa työpaikkaa, vaikka ehkä niin tekisivätkin, jos se olisi mahdollista.

Aineisto herätti kysymyksen siitä, voiko uudenlainen psykologinen sopimus elementteineen toimia tuotekehityksessä, koska ihmiset halutaan kuitenkin sitouttaa tekemään kriittiset projektit loppuun. Erityisosaamista vaativa ala ja kriittiset aikataulut eivät kestä jatkuvaa ydintiimin henkilöstön vaihtuvuutta. Myöskään spesifistä tietotaitoa ei haluta antaa ulos. Tosin tässä tapauksessa on ennemminkin kyse liiallisen vaihtuvuuden myötä tulevasta salassapito-ongelmasta ja kilpailutekijöiden vuotamisesta. Alasoini (2009, 42-44) viittaa Sennettin analyysiin yritysten muuttuneiden liiketoimintastrategioiden vaikutuksista työntekijöiden sitoutumiselle. Sennettin mukaan työnantaja-työntekijä-suhde on muuttunut luonteeltaan puhtaammin vaihdannalliseksi. Paternalistiselle sopimukselle ominaiset piirteet kuten luottamus, lojaalisuus, aiempien suoritusten perusteella syntynyt arvostus ja molemminpuolinen sitoutuminen ovat hiljalleen menettäneet merkitystään. Haasteeksi nousee siis lyhytjänteisyyden ja lisääntyvän vaihdannallisuuden korostuminen sekä toisaalta organisaatioiden uudenlaisten, työntekijöiden kokonaisvaltaisempaa sitoutumista edellyttävien vaatimusten tärkeys. Tuotekehitysorganisaatiossa tulisi löytää sellainen yhteisymmärrys ja yhteiset arvot, jotka toimivat organisaatioiden johtamisen ja ohjauksen välineenä siten, että yrityksessä säilytetään kyky tuottaa innovaatiota kiristyvässä tahdissa. (Alasoini 2009, 43.)

Kuten Ghoslan, Barret ja Moret (2001) manifestissaan totesivat psykologisen sopimuksen liittyvän mielekkääseen ja haasteelliseen työhön sekä palkansaajien työllistettävyydestä huolehtimiseen, näyttävät myös haastateltavien tulevaisuuden näkymät psykologisesta sopimuksesta samalta. Uuden psykologisen sopimuksen myötä ei enää sitouduta työnantajaan tai organisaatioon, vaan keskitytään kehittämään omaa osaamista ja ansioluetteloa. Työsuhteen tarkoitus työntekijälle on lisätä työllistettävyyttä. Työllistettävyyttä vahvistetaan mielekkäällä ja haasteellisella työllä ja

kouluttautumalla. Mikään työpaikka ei ole enää varma, vaan työntekijän tulee koko ajan olla valmis olemaan omillaan ja siirtymään itsenäisesti uusien haasteiden pariin.

Haastateltavat uskoivat, että vastaavanlaista psykologista sopimusta kun case-yrityksessä oli, ei tule olemaan enää tulevaisuuden työpaikoissa. Kokemuksensa perusteella he uskoivat, että työpaikat eivät enää tule olemaan varmoja, vaan enemmänkin projektiluontoisia ja psykologisen sopimuksen elementeissä korostuvat henkilökohtaiset motiivit, kuten palkkiot ja oma kehitys. Tulevaisuuden näkymiin vaikuttivat omat kokemukset ja pettymykset, mutta myös kokemus siitä, että psykologisen sopimuksen ehtoihin vaikuttaa aina ympäristö, kuten työmarkkinatilanne ja yleinen taloustilanne. Myös tämän tapauksen työnantaja isona dynaamisena organisaationa koettiin poikkeukselliseksi, eikä samoja ehtoja uskottu olevan mahdollista kokea tulevaisuudessa. Kaikki haastateltavat uskoivat kokeneensa ja eläneensä poikkeuksellisen jakson urallaan case-yrityksessä psykologisen sopimuksen suhteen.

Haastateltavat kokivat uuden psykologisen sopimuksen, jollaiseksi aiemmin voimassa oleva sopimus koettiin muuttuneen, selkeämmäksi ja reilummaksi, koska siinä ei ole subjektiivisia elementtejä niin paljon kuin vanhassa sopimuksessa. Haastatteluissa, etenkin heillä keiden ensimmäinen työpaikka case-yritys oli, nousi kuitenkin esiin tietynlainen surumielisyys siitä, että työelämän koetaan muuttuneen niin paljon kovemmaksi. Se aikakausi, jonka he työskentelivät case-yrityksessä, mullisti kymmenessä vuodessa heidän käsityksensä psykologisen sopimuksen olemuksesta. Toteamus ”ei sellaista tule enää olemaan” heijastaa epävarmuutta tulevaisuuden työsuhteiden odotuksiin. Ne haastateltavat jotka kaipaivat ja korostivat yhteisöllisyyttä sekä vuorovaikutusta psykologisessa sopimuksessaan, uskoivat tulevaisuuden olevan hyvin erilainen kun mitä he olivat läpi käyneet. Toisaalta he uskoivat heillä olevan hyvät lähtökohdat suhtautua työhön huomattavasti objektiivisemmin ja käytännöllisemmin, kuin uransa aikana case-yrityksessä.

Uudenlainen psykologinen sopimus luo uudenlaisen työn kulttuurin, eikä se välttämättä vastaa kaikkien työntekijöiden tarpeisiin. (vrt. Kets de Vries & Balazs 1997, 11-50.) Vaikuttaa siis siltä, että case-yrityksen psykologisen sopimuksen relationaaliin arvoihin tuodittautuneen tietotyöläisen on otettava iso harppaus ”aikuisen” rooliin



työsuhteessa tulevaisuudessa, ja löydettävä kaipaamansa yhteisöllisyys muualta kuin työpaikaltaan.

Hechsher (1995) onkin esittänyt, että transaktionaalisten elementtien varaan muodostuvan psykologisen sopimuksen sijasta yritysten tulisi etsiä transaktionaalisia ja relationaalisia elementtejä paremmin tasapanottavaa sopimusta, joka olisi aiempaa joustavampi, mutta tarjoaisi kuitenkin työntekijöille mahdollisuuden sitoutua emotionaalisesti. Koska yritykset eivät pysty lupamaan pysyviä työsuhteita, tulisi niiden tarjota työntekijöille palkkioksi esimerkiksi työskentelyä päämäärätietoisessa työyhteisössä, johon työntekijät sitoutuvat määräajaksi. Näin työntekijät saisivat haasteellisia työtehtäviä ja oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia ja tarvittaessa mahdollisuuden myös muunlaisten henkilökohtaisten intressien toteuttamiseen, joka tukee myös työntekijöiden työllistettävyyttä. (Alasoini 2007.)

Tämä tutkimus kertoo tietotyöläisten kokemuksista koskien psykologisen sopimuksen tilaa ja muutosta nykypäivänä. Psykologinen sopimus on muuttunut heidän kokemuksiansa perusteella Rousseau'n kuvaamasta sopimuksesta uuden psykologisen sopimuksen suuntaan. Se korostaa ja vahvistaa yksilön omaa vastuuta arvostaan ja etenemisestään uralla, eikä työnantajan enää oleteta huolehtivan näistä elementeistä. Työnantajan tulisi tarjota edellytykset työntekijälle kehittyä ja kasvattaa kompetenssiaan, ja sitä kautta sitouttaa työntekijä kyseiseen projektiin. Voidaan todeta, että tämä tapaustutkimus on myös yleistettävissä nykypäivän tietotyön psykologisen sopimuksen tilaan. Ilmapiiri ja psykologisen sopimuksen ehdot ovat useissa asiantuntijaorganisaatioissa samankaltaiset kun case-yrityksessä. Työt ovat projektiluontoisia, eikä seuraavan vuosineljänneksen tilanteesta voida sanoa etukäteen mitään. Työsuhteen ei ole tarkoitus tarjota pysyvyyttä tai yhteisöllisyyttä, vaan kompetenssia vastaavaa työtä.

Tätä voidaan verrata Alasoinin (2006, 47-52) ehdotukseen, jossa uudenlaisen psykologisen sopimuksen sisältönä voisi olla Suomen oloihin sovellettuna ajatus, jonka mukana työnantaja pyrkii johtamisen ja työn organisoinnin avulla takaamaan palkansaajille entistä parempia mahdollisuuksia haasteelliseen työhön ja osaamisen jatkuvaan kehittymiseen sekä huolehtimaan tällä tavoin heidän työllistettävyydestään.

Uudenlaiseen psykologiseen sopimukseen sisältyisi ajatus palkansaajien osaamisen jatkuvaan kehittymiseen perustavasta ”ennakoivasta muutosturvasta”.

Uusi psykologinen sopimus ja sen elementit muistuttavat paljon sosiaalisen vaihdon teorian määrettä. Sosiaalisen teorian toiseksi osapuoleksi sopii organisaatio ja sen tarjoamat edut, kuten ura- sekä koulutusmahdollisuudet ja palkkiot, ja toiselle puolelle työntekijä antamassa osaamistaan palkkiota vastaan, samalla kehittäen omaa kompetenssiaan ja uraansa. Toisaalta tämä suhde harvoin on tasapuolinen, kuten aiemmin tässä tutkimuksessa on todettu. Työnantajaosapuoli on yleensä neuvotteluasemassa vahvemmassa roolissa kuin työntekijä.

Psykologisessa sopimuksessa oletukset ja odotukset eivät takaa niiden toteutuvan. Tässä tutkimuksessa on noussut selkeästi esiin se, että työntekijät kokivat, ettei työnantaja pitänyt kiinni omasta osuudestaan psykologisessa sopimuksessa. Tällöin voidaan sanoa, että sopimusta on rikottu. Toisaalta voidaan kyseenalaistaa, oliko olemassa mitään sopimusta. Voiko tässä kaikessa siis olla kyse sosiaalisesta vaihdosta? Tutkimuksen löydökset viittaavat siihen, että näin olisi. Tässä tapauksessa työntekijöiden ja työnantajan välillä näyttää olleen loppuaikana sosiaalinen vastavuoroisuus, jossa ikään kuin käytiin kauppaa hyvän työpanoksen ja työpaikan pysyvyyden välillä. Kaikkensa työlle uhraava työntekijä ajattelee, että hän on attraktiivinen työnantajalle, ja saa vastineeksi työpaikan sekä etenemismahdollisuuksia. Toisaalta, koska kyse on sosiaalisen vaihdon teoriasta, ei tiedetä tarkalleen minkä arvon vastapuoli toisen panokselle antaa, koska nämä elementit ovat subjektiivisia. Toisaalta niiden arvoon vaikuttavat myös ulkopuoliset asiat, kuten yleinen työmarkkinatilanne ja työnantajayrityksen taloudellinen tilanne.

Työsuhde ja siinä pärjääminen on sosiaalista vaihtokauppaa, jossa eri panoksia tarjoilemalla ja siten kokeilemalla haetaan sopivaa tasapainoa osapuolten kesken. Työntekijän tulee ajaa omaa etuaan, tavoitella menestystä ja vältellä tappiota, koska työnantaja ei sitä hänen puolestaan tee, vaan ajaa itse omaa etuaan. Tämän tutkimuksen valossa voidaan todeta, että psykologinen sopimus näyttäytyy nykypäivänä tietotyöläisten kokemuksissa sosiaalisena vaihtona. Sen rinnalla perinteinen psykologinen sopimus vaikuttaa passiiviselta toimintamallilta, joka ei automaattisesti adaptoidu jatkuvaan muutokseen. Työntekijä kokee tulleen loukatuksi tai johdetuksi

harhaan tuudittuessaan omiin, mahdollisesti epärealistisiin odotuksiin työnantajaa kohtaan. Sosiaalisen vaihdon teoria näyttää realistisemmalta mallilta kuin perinteinen psykologinen sopimus.

### *Jatkotutkimusmahdollisuudet ja kehittämishaasteet*

Tutkimustuloksia arvioitaessa mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe on tietotyöläisten tulevaisuuden psykologinen sopimus, tuotekehitysorganisaatiossa. Mikä sitouttaa tulevaisuudessa työntekijöitä ja mikä kantaa raskaiden taloustilanteiden yli niin työntekijät, kuin itse tuotekehityksen? Kiinnostavaa olisi tutkia, mitkä olisivat kaikille osapuolille reilut elementit psykologisessa sopimuksessa tuotekehitysorganisaatiossa. Tällaisen mallin tutkiminen ja kehittäminen voisi hyödyttää sekä tuotekehitysorganisaatiota, että sen työntekijöitä, jos yhteistyön odotukset ja oletukset kohtaisivat molemmin puolin. Se, että organisaation ja työntekijöiden käsitykset eroaisivat mahdollisimman vähän toisistaan, auttaisi työntekijöitä luottamaan ja sitoutumaan työsuhteeseensa ja stabiloisi organisaatiota ja sen toimintaa. Uusi psykologinen sopimus ei täysin vastaa tuotekehityksen haasteisiin tänä päivänä.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe on se, toteutuuko psykologinen sopimus maissa, joissa vasta kehitetään moderneja asiantuntijaorganisaatioita. Maat joilla on vahva, väritynyt historia, kuten Kiina ja Etelä-Afrikka, olisivat mielenkiintoisia kohteita ymmärtää, onko niissä tilaa psykologiselle sopimukselle. Minkälaisia odotuksia ja oletuksia työntekijöillä on uudenlaisia, moderneja työnantajia kohtaan ja miten kansainvälistyvät yritykset näissä maissa vastaavat esimerkiksi eurooppalaisen korostuvat ja miksi?

Jatkotutkimusta varten tulisi tarkoin määrittää tutkimuskysymykset, ja tutkittava organisaatio tai organisaatiot, ja niiden rooli tutkimuksessa. Tutkittavan organisaation osallistuminen ja tuki tutkimusprosessille olisi tärkeää, jotta tutkimus pystyttäisiin tekemään mahdollisimman läpinäkyvästi ja kaikkia osapuolia rehellisesti palvelevaksi.

## LÄHTEET

- Ackroyd, S. and Thompson, P. 1999. Organizational misbehaviour. London: Sage.
- Alasoini T. 2007. Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) Työ murroksessa (s. 106–120). Helsinki: Työterveyslaitos
- Alasoini, T. 2006 Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Raportti 45, Helsinki, 26.
- Alasoini, T. 2009. Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Raportteja 68. Helsinki: Tykes.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Inprint: Riika.
- Anderson, N. & Chalk R. 1998. The psychological contract in retrospect and prospect. Journal of organizational behavior, 19, 637–647.
- Antila J. & Ylöstalo P. 2002. Proaktiivinen toiminta henkilöstön näkökulmasta. teoksessa Anna-Maija Lehto & Noora Järnefelt (toim.) Jaksaa ja joutaa. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus, Helsinki, 15-44.
- Antila J. 2005. Veteen piirretty viiva? Työn ja yksityiselämän rajapinnan tarkastelua. Työpoliittinen tutkimus 272. Työministeriö, Helsinki.
- Antila J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305. Työministeriö, Helsinki.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. 2006. Proaktiivinen toimintatapa julkisella ja yksityisellä sektorilla. Teoksessa Lehto, A-M. Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.) Kaikilla mausteilla: artikkelit työolotutkimuksesta. Tutkimuksia 244. Helsinki: Tilastokeskus, 95-119.
- Bourdieu, P. 1998. Acts of resistance, Polity press, Cambridge.
- Boxall, P. and Purcell, J. 2003. Strategy and human resource management. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Beck, U. 1986. Risikogesellschaft. Auf dem weg in eine andere Moderns. Suhrkap Verlag, Frankfurt am Main.
- Bell, D. 1973. The coming of post-industrial society. A venture in social forecasting. New York: Basic books.
- Burgess, R.G. 1984. Multiple strategies in field research. teoksessa R.G.Burgess (toim.) Field research: A source book and field manual. London: Allen and unwinn, 163-175.
- Cappelli, P 1997. Rethinking compensation & benefits review the nature of work: A look at the research evidence. 33, 335-352.

Cappelli, P. 1993. The new deal at work. Boston: Harvard business school press. , (July/August), 50-58.

Castells, M. 1996. The information age: Economy, society and culture. Vol 1: The rise of the network society. Blackwell, Oxford.

Clausen C. & Olsén P. 2000. Strategic management and the politics of production in the development of work: a case study in a danish electronic manufacturing plant. *technology Analysis & Strategic Management* 12:1, 59-74.

Conway, N. & Briner R.B. 2005. Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research. Oxford; Oxford University Press.

Cooperrider, D., Whitney, D. 2005. Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change. Berrett-Koehler Publishers.

Cullinane, N. & Dundon, T. 2006. The psychological contract; A critical view, *International journal of management reviews* Volume 8 Issue 2, 113-129.

Dabos, G. & Rousseau, D. M. 2004. Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of applied Psychology*, Vol 89(1), Feb 2004, 52-72.

Decuper, N. & Dewitte, H. 2007. Exploring the new psychological contract among temporary and permanent workers: Associations with attitudes, behavioural intentions and well-being. Teoksessa S. McIntyre & J. Houdmont (toim.) *Occupational health psychology. European perspectives on research, education and practice* (Vol. 2, s. 59–79). ISMAI Publishers dependency perspective. New York: Harper & Row.

Drücker, P.F. *Management im 21. Jahrhundert*. München: Econ.

Dundon, T. and Rollinson, D. 2004. *Employment relations in non-union Firms*. London: Routledge.

Eteläpelto, A. 2007. Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa Anneli Etelä-Pelto, Kaija Collin & Jaana Saarinen (toim.) *Työ, Identiteetti ja oppiminen*. WSOY: Helsinki, 130-131.

Fineman, S. 1995. Stress, emotion and intervention. T. Newton, J. Handy & S. Fineman, *Managing stress: emotion and power at work*. London: Sage, 120-135.

Fox, A. 1974. Beyond contract. work, power and trust Relations. London: Faber & Faber.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Gakovic, A. and Tetrick, L.E. 2003. Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of business and psychology*, 18, 235–246.

- Ghoslan, S., Bartlett, C.A. & Moran, P. 2001. A new manifesto for management.
- Gramsci, A. 1971. Prison Notebooks. London: Lawrence & Wishart.
- Griener, C.J. 1988. Inhuman Relations: Quality circles and anti-unionism in american industry. Philadelphia: Temple University Press.
- Grugulis, I., Dundon, T. and Wilkinson, A. 2000. Cultural control and the 'culture manager': employment practices in a consultancy. *Work, employment and society*, 14, 97–116.
- Grönfors M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Helsinki: WSOY.
- Guest, D. 1998. Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of organizational behaviour*, 19, 649–664.
- Guest, D. 2004a. The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, 53, 541–555.
- Guest, D. 2004b. Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International journal of management reviews*, 5/6, 1–19.
- Guest, D. & Conway, N. 2001. Public and private sector perspectives on the psychological contract. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Guest, D. and Conway, N. (2002a). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management Journal*, 12, 22–38.
- Guest, D. and Conway, N. 2002b. Pressure at work and the psychological contract. London: chartered institute of personnel and development.
- Guzzo, RA, Noonan, KA, Elron, E 1994. Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of applied psychology*.
- Hall D. & Moss JE. 1997. The new protean career contract: Helping organisations and employees adapt. *Organisational dynamics*, 26(3), 22-37.
- Hallier, J, & James, P 1997. Middle managers and the employee psychological contract: agency, protection and advancement. *Journal of management studies*, 34(5), 703-729.
- Harisalo R. 2008. Organisaatioteoria. Tampere: Tampere university press, 109.
- Heckscher, C. 2007. The collaborative enterprise: managing speed and complexity in knowledge-based businesses. New Haven: Yale University Press.
- Heikkinen R.-L. & Laine T. 1997. Tutkimuksen polulla, Kirjassa R.-L.Heikkinen & T-Laine (toim.) Hoitava kohtaaminen. Helsinki: Kirjayhtymä, 18-23.

- Herriot, P. and Pemberton, C. 1997. Facilitating new deals. *human resource management journal*, 7, 45–56.
- Hiltrop, J M 1996. Managing the changing psychological contract. *Employee relations*, 18 (1), 36-50.
- Hirst P. Thompson G. 2000. *Globalization in question. The international economy and the possibilities of governance*. Gambridge; Polity.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2006. *Teemahaastattelu*. Helsinki university press: Helsinki.
- Homan, R. 1991. *The ethics of social research*. London: Longman.
- Jaye C. 2002. Doing qualitative research in general practice: methodological utility and engagement. *Fam Pract*; 19:557–62
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit, Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino, 196, 105-117.
- Julkunen R. & Nätti J. 1994. Joustavaan työaikaan vai työajan uusjakoon? Tampere: Vastapaino.
- Julkunen R. & Nätti J. 1995. Muuttuvat työajat ja työsuhteet. Työpoliittinen tutkimus 104. Työministeriö: Helsinki.
- Julkunen R. & Nätti J. & Anttila T. 2004. Aikanyrjähdys –keskiluokka työn puristuksessa. Tampere: Vastapaino.
- Kasvio A. 2007. Työn muutos globaalin kilpailun, tieteen uusien edistysaskelien ja syvenevien ympäristöongelmien aikakaudella. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) *Työ murroksessa* (s. 30-43). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kasvio A. 2007. Millaista haastetta ihmisten lisääntyvä virta työmarkkinoille merkitsee teollisuusmaille ja niiden työelämäinstituutioiden kehittämiseksi. *Työpoliittinen aikakausikirja* 1/2007.
- Keenoy, T. and Anthony, P. 1992. HRM: metaphor, meaning and morality. In Blyton P. and Turnbull, P. (eds), *Reassessing human resource management*. London: Sage.
- Kets de Vries, M F R, & Balazs, K 1997. The downside of downsizing. *Human Relations*, 50(1), 11-50.
- Kidd, J M. 1998. Emotion: An absent presence in career theory. *Journal of vocational behaviour*, 52, 275-288.
- Kissler, G D. 1994. The new employment contract. *Human resource management*, 340.
- Korhonen, AR. & Peltokoski J. & Saukkonen M. 2006. Prekariaatti. Teoksessa Mikkoja Jakonen, Jukka Peltokoski & Akseli Virtanen (toim.) *Uuden työn sanakirja*. Tutkijaliitto, Helsinki, 378-383.

Kortetjärvi-Nurmi S, Kuronen M-L & Ollikainen M 2002. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kujala, Tiina 2007 Kerronnallinen tutkimus opettajien ikääntymisestä. – Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Toim. E. Syrjäläinen & A. Eronen & V.-M. Värri. Tampere: Juvenes Print.

Kunda, G. 1992. Engineering Culture: Control and Commitment in a High Tech Corporation. Philadelphia: Temple University Press.

Laine T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologien näkökulma. Kirjassa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja nalyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannut, 26-43.

Latomaa T. & Perttula J. 2009. Kokemuksen tutkimus, merkitys- tulkinta – ymmärtäminen. Tampere: Juvenes Print.

Lemire, L. and Rouillard, C. 2005. An empirical exploration of the psychological contract violation and individual behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 150–163.

Lester, S.W., Claire, E. and Kickull, J. 2001. Psychological contracts in the 21st century: what employees values most and how well organizations are responding to these expectations. *Human resource planning*, 24, 10–21.

Maguire, H. 2002. Psychological contracts: are they still relevant? *Career development International*. Vol.7, No. 3. 167-180.

Maguire, H. 2008. The changing psychological contract: challenges and implications for HRM, organisations and employees. In: Wiesner, Retha and Millet, Bruce, (eds.) *Human resource management: challenges & future directions*. John Wiley & Sons Australia, Ltd.: Milton, Australia, 87-103.

Mamia, T. & Koivumäki, J. 2006. Reciprocity as a source of vertical trust and commitment to organisation. Teoksessa Mamia T. & Melin H. (toim.) *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos*. Turun yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia sarja B, Turku, 69-92.

McKinlay, A. and Taylor, P. 1996. Power, surveillance and resistance: inside the 'factory of the future', in Ackers, P., Smith, C. and Smith, P. (eds), *The new workplace and trade unionism: critical perspectives on work and Organization*. London Routledge.

Melin, H. & Mamia T. 2008. Pohdintaa: tietoyhteiskunta, työn uudet organisaatiomuodot ja 2000-luvun työelämän haasteet. Teoksessa Termo Mamia & Harri Melin (toim.) *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos*. Turun yliopiston laitoksen tutkimuksia sarja B, Turku, 133-144.



- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. Qualitative data analysis. An expanded sourcebook. Toinen painos. London: Sage.
- Morrison, D. E. 1994. Psychological contracts and change. *Human resource management*, 33(3), 353-371.
- Morrison, E.W. and Robinson, S. 1997. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22, 226-256.
- Newell, H. & Dopson, S. 1996. Muddle in the middle: organisational restructuring and middle management careers. *Personnel review*, 25(4).
- Oinonen, T. 2005. Sosiaalisen pääoman ylläpitämisen vaikeus uudessa julkisjohtamisessa. *Työelämän tutkimus* 3:3, 142-152.
- Othman, R., Arshad, R., Hashim, N.A. and Rosmah, M. 2005. Psychological contract violation and organizational citizenship behaviour. *Gadjah mada international journal of business*, 7, 325-349.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. 1978. The external control of organisations. A resource Prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-64 Review, 22, 226-256.
- Pekkola, E. 2010. Nuorten yliopistolaisten työn palkitsevuus ja sen merkitys akateemisen uran houkuttelevuudelle. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 2(2010). Uudistuneen Työelämän tutkimus- Arbetslivsforskning -lehden 8.vuosikerta. Saarijärven Offset Oy, 145-159.
- Pope C, Mays N. 1995. Qualitative research: reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research. *BMJ*; 311:42-5.
- Pyöriä, Pasi (2001) Kasvavatko hyvinvointierot tietotyöläisten ja muiden työtekijäryhmien välillä? *Kuntapuntari* 6/2001, ss. 63-66, <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/99069Pyoria2.pdf> [viitattu 1.9.2013]
- Pyöriä P. 2007. Tietotyön tutkimus – Kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) *Työ murroksessa* (s. 30-43). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Robinson S.L & Rousseau D. 1994. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15, 245-259
- Robson, C. 1995. Real world research. A resource for social scientist and practitioner-researchers. Oxford: Blackwell.
- Rose, N. 1998b. The crisis of the social: Beyond the social question. Teoksessa Sakari Hänninen (ed.) *Displacement of the social policies*. SoPhi, University of Jyväskylä, 54-87.

Rousseau, D. 1990. New hire perceptions of their own and employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of organizational behaviour* (11) 125, 389–400.

Rousseau D. M. 1995. *Psychological contracts in Organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ruohonen M. & Salmela H. 1999. *Yrityksen tietohallinto*, Helsinki: Edita.

Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U. Työelämä muuttuu, muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? Katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen. *Työelämäntutkimus* 2/2009. Uudistuneen Työelämän tutkimus- Arbetslivsforskning – lehden 7-vuosikerta. 117-123.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 28.7.2013)

Salancik, G.R. & Pfeffer J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.

Sarajärvi A. & Tuomi J. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Sarajärvi A, 2002. *Sairaanhoidon opiskelijoiden hoitotyön näkemyksen muotoutuminen sairaanhoitajakoulutuksen aikana*. Oulun yliopisto. Hallinnon ja terveystieteiden laitoksen julkaisu. Oulu: Oulu university press.

Sennett, R. 2002. Työn uusi järjestys, Miten kapitalismi kuluttaa ihmisten luonnetta. Tampere: Vastapaino, 25, 127-128.

Sennett, R. 2007. *Uuden kapitalismin kulttuuri*. Tampere: Vastapaino, 43, 81-122.

Setton, R., Bennett, N. and Liden, R. 1996. Social exchange in organizations: perceived organization support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81, 219–227.

Siegrist, J. 1996. Adverse effect of high effort/ low reward conditions. *Journal of occupational health psychology*. Vol. 1, No. 1. 30.

Siltala J. *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy 2007.

Sitra/Työterveyslaitos (2000) *Tietointensiivinen työ -kärkihanke*. Suunnitteluvaiheen loppuraportti.

Smith, A. 1997. Auld Lang Syne. *Management - Auckland*, 44(11),

Schein, E H. 1980. *Organisational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schmid, G. 2000. Arbeitsplätze der Zukunft: Von standardisierten zu variablen Arbeitsverhältnissen. Teoksessa Kocka, J. – Offe K. (toim.): Geschichte und Zukunft der Arbeit. Frankfurt/M.-New York: Campus.

Seidman, I.E. 1991. Interviewing as qualitative research. Nw York: Teachers college press.

Sparrow, P R 1996a. Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector. Human resource management journal, 6(4), 75-92.

Sparrow, P. 1998. New organizational forms, processes, jobs and psychological contracts: Resolving the HRM issues. Teoksessa P.R. Sparrow & M. Marchington (toim.) Human resource management: The new agenda (s. 117–141). London: Pitman.

Spindler, G S.1994. Psychological contracts in the workplace - a lawyer's view. Human resource manangement, 36(2), 201-219.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D. and Liefhooghe, A.2005. Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behaviour. Journal of organizational behavior, 26, 821–838.

Thopson, M. & Heron, P. 2001. Innovation & the psychological contract in the knowledge business, Oxford executive briefing, 8.

Tornow, W W, & DeMeuse, K P. 1994. New paradigm approaches in strategic human resource management: A commentary. Group and organisation management, 19(2), 165-171.

Uhmavaara H., Niemelä J., Melin H., Mamia T., Malo A., Koivumäki J. & Blom R. 2005. Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. työpoliittinen tutkimus 277, Työministeriö, Helsinki.

Varto J. 1992a. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Varto J. 1992b. Fenomenologisen tieteen kritiikki. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta vol.30.

Vähämäki J. 2007. Prekarisaatio ja tietotyö. Teoksessa Työ murroksessa. Artikkelikokoelma. Työterveyslaitos, Helsinki, 243-277.

Waxler, R, & Higginson, T 1993. Discovering methods to reduce workplace stress. industrial engeneering, 25(6), 19-22.

Wellin, M, 2007. Managing the psychological contract, using the personal deal to increase business performance, 52.